

Anne Huusko

**RAKENTAMISEN TIEDONANTOVELVOLLISUUS
- ILMOITUSMENETTELY TOIMINTAPROSESSINA
PK-YRITYKSESSÄ**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Syksy 2015



Koulutusala Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto	Koulutusohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Tekijä(t) Anne Huusko	
Työn nimi Rakentamisen tiedonantovelvollisuus - ilmoitusmenettely toimintaprosessina PK-yrityksessä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Jaana Lappalainen Toimeksiantaja Kajaanin Rakennusremontti Oy A Klemetti
Aika Syksy 2015	Sivumäärä ja liitteet 104+3
<p>Tämän kehittämistehtävän toimeksiantaja on Kajaanin Rakennusremontti Oy A Klemetti. Yritys on rakennus- alalla toimiva perheyriys. Kajaanin Rakennusremontti Oy A Klemetti työllistää noin 30 työntekijää neljällä eri toimipaikalla Kainuun ja Savon alueella.</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitteena on saada aikaan tehokas rakentamisen tiedonantovelvollisuuden ilmoitus- menettelyn toimintaprosessi. Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen. Uusi tiedonanto- velvollisuus otettiin käyttöön osana harmaan talouden torjuntaa rakennuslalla 1.7.2014 voimaan tulneiden laki- muutosten työturvallisuuslaissa ja laissa verotusmenettelystä myötä. Päätoimeksiantajaksi nimetyn rakennuttajan tai urakoitsijan on kuukausittain ilmoitettava Verohallinnolle työntekijätiedot omista työntekijöistään ja sivu- tai ali- urakointiketjun työntekijöistä, jotka työskentelevät yhteisellä työmaalla. Jokaisesta rakennustyömaasta, josta muo- dostuu yhteinen työmaa, on urakan suuruudesta riippumatta ylläpidettävä luetteloa työmaalla työskentelevistä työntekijöistä. Rakentamispalveluita tilaavan yrityksen tai yhteisön on ilmoitettava sopimuksen arvonlisäveroton arvo Verohallinnolle. Sekä työntekijätietojen että urakkatietojen ilmoittamisvelvollisuuden alaraja on 15 000 euroa (alv 0 %). Harmaan talouden torjunta on osa kehittämistehtävän teoreettista viitekehystä tiedonanto- velvollisuuden taustan selventämiseksi.</p> <p>Tutkimusstrategia on toimintatutkimus. Varsinainen kehittäminen etenee toimintatutkimuksen lähestymistavan mukaisina prosessin eri kehitysvaiheiden muodostamina sykleinä. Koko toimintaprosessi ja sen kehitetty versio on kuvattu prosessikaavion muodossa. Kehittämistehtävän tutkimusongelma on: Kuinka saada aikaan tehokas rakentamisen tiedonantovelvollisuuden tiedonkeruun ja ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi? Kehittämis- tehtävän tutkimuskysymys on: Millainen on tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi, jotta se olisi työajallisesti kustannustehokas? Tehokkaan rakentamisen tiedonantovelvollisuuden toimintaprosessin kehittämiseksi teoreettiseen viitekehykseen on otettu mukaan prosessien johtaminen ja muutosjohtaminen.</p> <p>Kehittämistehtävää varten aineistoa on kerätty kyselytutkimusten ja benchmarking-vierailun avulla. Lisäksi aineis- toa on hankittu tiedotustilaisuuksista ja käyttäjäpäiviltä saaduista materiaaleista sekä yrityksen omien henkilöstö- palaverien keskusteluista. Kehittämistehtävän lopputulos on mahdollisimman tehokas rakentamisen tiedon- antovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Rakentaminen, tiedonantovelvollisuus, ilmoitusmenettely, tilaajavastuu, prosessien johtaminen, muutosjohtaminen, toimintatutkimus
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Anne Huusko	
Title Information Reporting Requirement in the Construction Industry - Notification Procedure as an Operational Process in Small and Medium Enterprise	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Jaana Lappalainen
	Commissioned by Kajaanin Rakennusremontti Oy A Klemetti
Date Syksy 2015	Total Number of Pages and Appendices 104+3
<p>This Master's thesis was commissioned by Kajaanin Rakennusremontti Oy A Klemetti. The company operates in the construction business with four regional offices in Kainuu and Savo, employing 30 people.</p> <p>The aim of this thesis is to develop an efficient Information Reporting Requirement process. The subject became relevant because of the amendments to the Occupational Safety and Health Act and to the Act on Assessment Procedure. The reason for these amendments was to prevent the phenomenon of grey economy in the construction industry efficiently. The information Reporting Requirement in the construction industry was taken in use on July 1st 2014. The project supervisor of a shared site is required to maintain a list of the employees on the site. The project supervisor must file the details of the company's own and leased employees, as well as self-employed workers to the Tax Administration. The organization, which ordered the construction services, must file the value of the contract to the Tax Administration. Both the reports must be filed in case the total value of the project per site exceeds €15,000 ex VAT. The notification must be done monthly. The prevention against the phenomenon of grey economy is a part of the theory to clarify the background.</p> <p>The research problems of this thesis are as follows: how to develop an efficient Information Reporting Requirement process, what kind of operational process is efficient, concerning the costs and time available. To answer these questions, change management and process management have been covered in the theory.</p> <p>In this thesis, action research has been applied as the methodological approach. The actual process has been implemented by the using action process cycles consisting of several development periods. The whole process and the developed version of the process have both been presented as a process flow chart.</p> <p>Questionnaires for cooperation partners have been used as methods to collect material for the development work. A benchmarking visit, briefing material and notes filed at personnel meetings have been used in gathering information as well. The result of the development work is a new operational process which is as efficient as possible for putting into effect the Information Reporting Requirement procedure.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	construction, information reporting requirement, reporting procedure, contractor's obligations and liability, process management, change management, action research
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

EXTENDED ABSTRACT

This Master's thesis was commissioned by Kajaanin Rakennusremontti Oy A Klemetti. The family company operates in the construction business employing 30 people. The company has four regional offices in Kainuu and Savo.

Legislation has had a remarkable role in changes in the construction industry in the last few years. The subject for this thesis became relevant exactly because of the newest amendments to the acts, which are effective in this specific industry. Amendments that took effect caused a need to develop new methods as an operating model to get through of legal obligations.

The research problems of this thesis are as follows: "How to develop an efficient operational process for putting into effect the Information Reporting Requirement procedure and how to gather the details from subcontractors?" The study question is: "What kind of operational process is efficient, concerning the costs and time needed to go through the process demands?"

The prevention against the phenomenon of grey economy is a part of the theoretical framework in this thesis. That is because amendments to the acts effective in the construction industry have a mission to prevent non-observed economic activity. The measures to prevent grey economy began, when a Parliamentary Commission started a research in the 2009. One aim of this research was to clarify the extent of grey economy in Finland. Procedures of grey economy have been specified in this research. Grey economy mostly consists of unannounced income to the Tax Administration. Both the employer and employee regain financial benefit by neglecting withholding tax. (Hirvonen ym. 2010, 30 - 31, 33; TEM 2011, 9.)

In the construction industry the economic cycle and amount of human labor are reasons to operate grey economy activities in the background. The Tax Administration is unable to supervise extended chains of subcontractors completing statutory obligations. The increased use of foreign labor has brought up a new kind of phenomenon concerning the neglect of statutory obligations. (Hirvonen ym. 2010, 88 - 90.)

In November 2010 the Ministry of Employment and the Economy appointed a working group to prepare measures for prevention of activities in grey economy in the construction, hospitality and catering industries. The mission of the working group was to estimate

the operability of the current measures used to prevent non-observed economic activity. As an assignment, the working group was also expected to propose measures for improving the efficiency of the current prevention system. (TEM 2011, 9 - 10.)

Amendments to the acts have been made gradually to increase the prevention of grey economy in the construction business. The systematic prevention of non-observed economic activities started when the Act on the Contractor's Obligations and Liability when Work is Contracted Out (2006/1233) took effect on January 1st 2007. The next legal amendment concerned the reverse charge in value added taxation in the construction sector. The amendment to the Value Added Tax Act took effect on April 1st 2011 (Value Added Tax Act Section 8 c).

The first proposal made by the working group was to put in use an information reporting requirement in the construction industry. This system requires a tax number which identifies an employee and obligates the main contractor to notify the Tax Administration of the main contractor's own employees as subcontractor's employees as well. The act governing the mandatory Tax Numbers and the public Register of Tax Numbers (2011/1231) entered into force on December 15th 2011. The personal tax number had to be kept visible inside the construction site since September 9th 2012. It is printed on a personal identification tag with the name of the employee and employer. The business identify code of the employer must be printed on the card. (Occupational Safety and Health Act Chapter 6 Section 52 a.)

The information Reporting Requirement in the Construction Industry has been in use since the amendments to the Occupational Safety and Health Act (2013/364) and the Act on Assessment Procedure (2013/363) took effect on July 1st 2014. According to the amendments the main contractor or other project supervisor of a shared construction site is required to compile a report of the employees, self-employed workers and leased employees to the Tax Administration monthly. Besides the main contractor, the Information Reporting Requirement also concerns the employees of other contractors working at the shared site. The report of the employees must be filed in case the total value of the project per site exceeds €15,000 ex Value Added Tax (VAT). Not depending on the value of the project, the project supervisor must maintain a list of the employees on the shared site. (Occupational Safety and Health Act Chapter 6 Section 52 b and Section 53 Phase 2 2013/364; Act on Assessment Procedure Chapter 3 Section 15 b - d 2013/363; The Tax Administration, Information reporting requirement in the construction industry 2013.)

An organization or corporation, which orders construction services, must notify the Tax Administration of the value of the contract in case the value exceeds €15,000 ex VAT monthly. The reporting period is usually the invoicing month. Both report types must be filed by the fifth day of the second month following the reporting period. The obligated details can only be submitted electronically. Alternative reporting channels are to fill in an electronic form in Suomi.fi -online service or to report the details by using the software-interface via Ilmoitin.fi -online service (Ilmoitin.fi 2014; Suomi.fi 2014). (The Tax Administration, Information reporting requirement in the construction industry 2013.)

To develop an efficient procedure, change management and process management have been included in the theory. Changes in organization are not necessarily wanted or felt to generate benefit. Change happens, because there is no other option. (Laamanen 2001, 10.)

The process consists of several activities which are associated logically with each other. The process also consists of recourses which execute activities. It is important to define the parts for the process, i.e. a supplier, input, refining process for information or material, output as a result of the process and a customer. The roles, parts, needs and goal of the process must be recognized before it is possible to describe the process as a flow chart. (Kiiskinen ym. 2002, 28; Laamanen 2001, 19 - 20.)

Process management is understood as the management of core processes and support processes in the organization. The requirement for successful process management is to comprehend and organize activities as processes. It is important to understand the meaning of work as part of the whole process. Managers have a significant mission as role models. They have to be exemplary, hold on to the made decisions and put into effect activities which have been agreed. (Kiiskinen ym. 2002, 28; Laamanen 2001, 49.)

Change is a necessary part of the organization culture now-a-days. Two types of change are mental and technical types. The mental type is achieved by the example of leaders and managers. As in this thesis, legislation is one of the most significant reasons causing pressure of change. (Kotter 1999,30; Laamanen 2001, 263.)

In the situation of change the people involved have different expectations. The lack of instructions and information is one reason to generate contingency and conflicts. The sense of safety and satisfaction toward routines can cause resistance to change. That is probable, if the management cannot bring along the benefits of the changes. (Mattila 2007, 18 - 20.)

Change management must be sensible and understanding when speaking of the reasons of resistance to change. In the process of change, the leader has to recognize the hues of change management and methods suitable for that organization precisely. Kotter (1996) emphasizes creating enough sense of urgency and ensuring short-term wins. He also emphasizes the importance of clear vision and expressing it to the staff. According to Kotter (1999) it is necessary to implement a new procedure as part of the organization culture. (Kotter 1996, 14; Kotter 1999, 76, 81 - 82, 87, 90.)

Herold & Fedor (2008) have described a four key factor model for the process of change. The key factors are what is the target of change, who are the people involved, the internal and external context of change and, finally, how the process of change is intended to be put into practice. (Herold & Fedor 2008, 17 - 19.)

In her dissertation research, Luoma (2015) has presented psychological ownership as a method to understand change in a positive perspective. According to Pierce, Kostova and Dirks (2003) psychological ownership is “the state in which individuals feel as though the target of ownership or piece of it is theirs”. (Luoma 2015, 56.)

In this thesis, action research has been applied as the methodological approach. Thereby the researcher participates strongly in the developing process (Heikkinen 2006). In this study, the participation is appropriate because the researcher works with these activities which have been obligated by legislation. The actual process has been implemented by using three-action process cycles consisting of developing periods.

As methods to collect material, questionnaires for cooperation partners and subcontractors have been used to specify problems and to clarify knowledge of the partners concerning the obligations of the Information Reporting Requirement. A benchmarking visit, notes filed at personnel meetings and briefing material have been used in gathering information as well.

The whole process and the developed version of it have both been presented in a process flow chart. Participants in the process were our own steering group, CEO, constructor, subcontractor, software supplier, the Tax Administration and reporting online service. The process consisted of activities like gathering details from subcontractors and compiling lists of the employees working on the shared site. The lists had to be done from every site separately. Any of us in our steering group was able to do these tasks. Our managers were supposed to be the persons in charge clarifying which contracts exceed €15,000 ex VAT.

Financial management was responsible for reporting the details to the Tax Administration or to the other project supervisor. The financial management also was in charge of making corrections. A request for correction may come from the Tax Administration. Alternatively, the person in charge of reporting may notice a self-made mistake. Our CEO was the one who made the decisions concerning available resources, sharing activities and accepting changes in the procedure. Our steering group estimated the success of the continual process. With the CEO, the group estimated the success and needs of change in long-term period.

Short-term changes were intervened in during the next action process cycle. One of these interventions was to commit a list of a little shared site immediately after the site had been commenced. Also the activities agreed were divided between the participants in the next cycles more precisely. Subcontractors were consulted concerning the measures to be taken after the first completed action cycle. Managers tested a mobile application for monitoring the employees, but the development version of the application did not fit in our policy yet.

One challenge in this process was, for example, the implementation of new kind of activities to be part of the working routines of the participants. The other challenge was gathering details from subcontractors in time. Also, finding out those sites which exceeded the limit of the Reporting Requirement was unexpectedly demanding.

The Information Reporting Requirement procedure is manual in our organization. As the outcome of the development work, this new operational process is as efficient as possible in gathering, filing and reporting details to the Tax Administrator or the other project supervisor within available resources. Also, development proposals have been included for further improvement and presented in the improved process flow chart. The available resources are not enough to get through the obligations decreed at the moment. It is necessary to add either human or software resources. The latter is recommendable because it decreases human work and possibilities to make mistakes. Time spent to this process is spared for other activities in the organization. The authorization of the steering group is necessary to persuade the other participants to do the activities demanded on time.

From this thesis, the idea of suitable software acquisition can be adapted to other organizations. For the other corporations, these results may clarify the measures in organizing the Information Reporting Requirement procedure in small enterprises. Depending on the organization, practices to manage the pressure of change can be adapted from this work.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TIEDONANTOVELVOLLISUUS OSANA HARMAAN TALOUDEN TORJUNTAA	3
2.1 Harmaa talous käsitteenä	3
2.1.1 Harmaan talouden kansantaloudellinen käsite	4
2.1.2 Harmaan talouden fiskaalinen käsite	4
2.2 Harmaan talouden torjuminen rakentamisen toimialalla	5
3 PROSESSIEN JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN	21
3.1 Prosessit ja prosessien johtaminen organisaatiossa	21
3.1.1 Prosessien suunnittelu, määrittely ja toteutus	22
3.1.2 Prosessien johtaminen	28
3.2 Muutoksen johtaminen organisaatiossa	30
3.2.1 Muutosprosessin haasteet	31
3.2.2 Muutosprosessin läpivieminen	33
4 TOIMINTATUTKIMUS TUTKIMUKSELLISENA LÄHESTYMISTAPANA	38
4.1 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa	38
4.2 Osallistava lähestymistapa	39
4.3 Toimintatutkimuksen syklinen rakenne	40
4.4 Lähestymistavan soveltuminen kehittämistehtävään	42
5 RAKENTAMISEN TIEDONANTOVELVOLLISUUDEN ILMOITUS- MENETTELYN TOIMINTAPROSESSIN SUUNNITTELU, TOTEUTTAMINEN JA ANALYSOINTI	44
5.1 Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin toteuttaminen organisaatiossa	47
5.2 Prosessikaavio ilmoitusmenettelyn toimintaprosessista	49
5.3 Tarkasteltavien toimintasykliä suunnittelu ja vaiheistus	50
5.4 Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin ensimmäinen sykli	51
5.5 Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin toinen sykli, kehitysehdotusten huomioiminen	71
5.6 Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin kolmas sykli, käytäntöjen vakiintuminen	77
5.7 Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin kehittäminen jatkossa	86

6 POHDINTA	90
LÄHTEET	100
SÄHKÖISET LÄHTEET	102
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Rakentamisen tiedonantovelvollisuus on osa harmaan talouden torjuntaa. Velvollisuus antaa työntekijä- ja urakkatietoja yhteisen rakennustyömaan muodostuessa perustuu muutoksiin työturvallisuuslaissa ja laissa verotusmenettelystä. Muutokset työturvallisuuslaissa (TTL 6 luku 52 b §, 53 § 2 momentti 2013/364) ja laissa verotusmenettelystä (VerL 3 luku 15 b § - d § 2013/363) tulivat voimaan 1.7.2014.

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on aikaansaada tehokas rakentamisen tiedonantovelvollisuuden tiedonkeruun- ja ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi. Prosessin tulee olla sellainen, jossa kaikilla osapuolilla on tiedonantotapa, aikataulu ja vastuunjako selvillä. Kullakin osapuolella on oltava tiedossa urakan euromääräinen suuruusluokka ja yrityksen rooli ilmoitusprosessissa. Rooli on selvitettävä jokaisen työkohteen osalta erikseen. Tämä tieto on tärkeä siksi, koska ilmoitusmenettelyn vaatimat toimet ovat erilaiset eri rooleissa toimittaessa. Kehittämistehtävän tuotos on tehokas tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi, jossa jokainen osallinen tuntee roolinsa ja vastuunsa jokaisen työmaan kohdalla erikseen.

Kehittämistehtävän lähtökohta on rakentamisen tiedonantovelvollisuuteen liittyvien lakimuutosten aiheuttama paine muuttaa yrityksen toimintatapoja. Muutostarve ilmenee etenkin uusien työtehtävien sovittamisessa osaksi osallisena olevien henkilöiden työnkuvaa. Tutkijan oma rooli ilmoitusprosessissa on kohdeyrityksen yhtenä työntekijänä huolehtia rakentamisen tiedonantovelvollisuuteen liittyvien tietojen keräämisestä ja ilmoittamisesta Verohallinnolle. Ilmoitusvelvollisuus koskee pääsääntöisesti pääurakoitsijaa, joka useimmiten toimii pää-toteuttajan roolissa.

Aliurakoitsijan roolissa toimittaessa yrityksellä on velvollisuus toimittaa omat työntekijätietonsa päätoteuttajalle, joka ilmoittaa tiedot kootusti viranomaistaholle. Myös esimerkiksi taloyhtiön isännöitsijä tai konsultointitoimisto voi toimia sovittaessa rakentamisen ilmoitusvelvollisena tahona, jolle jokainen urakoitsija toimittaa työntekijätietonsa. Tiedonantovelvollisuus koskee kaikkia yli 15.000 euroa (alv 0 %) ylittäviä kokonaisurakoita. (VerL 15 b §; TTL 52 b §).

Kehittämistehtävän tutkimusongelmana on: Kuinka saada aikaan tehokas rakentamisen tiedonantovelvollisuuden tiedonkeruu- ja ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi? Kehittämis-

tehtävän tutkimuskysymys on: Millainen on tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi, jotta se olisi työajallisesti kustannustehokas? Osaongelmia ovat tiedonkeruumenetelmien selvittäminen ja relevantin tiedon saaminen, vastuunjako, kuukausitason aikataulutus sekä aikataulussa pysyminen. Tutkimuksen keskeisiä avainsanoja ovat prosessin kehittäminen, vastuunjaon selvittäminen, tiedon kerääminen ja tehokkuus.

Kehittämistehtävän empiirinen osa toteutetaan käyttämällä tutkimusstrategiana toimintatutkimusta. Kehittämistyön osana kerätään aineistoa rakentamisen tiedonkeruun ja ilmoitusmenettelyn prosessin suunnittelemisen, toteuttamisen ja arvioinnin tueksi. Aineistoa hankitaan laatimalla haastattelu- ja/tai kyselytutkimus kohdeyrityksen aliurakoitsijoille ja yhteistyökumppaneille. Lisäksi aineistoa kerätään yhteistyökumppaneiden konsultoinnista ja benchmarking-vierailuista vertaisyrityksiin.

Prosessin suunnittelun kannalta olennaista tietoa saadaan laeista, viranomaisten ja ohjelmistotoimittajan järjestämistä tiedotus- ja koulutustilaisuuksista sekä sähköisistä ohjemateriaaleista. Prosessin kehittämiseksi tietoa kerätään taloushallinnon ja/tai koko henkilöstön palaverista sekä havainnoimalla henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden toimintatapoja. Mahdollisen ohjelmiston hankinnan yhteydessä tietoa saadaan ohjelmiston käyttöön liittyvän koulutuksen kautta.

Aiempiä harmaan talouden torjumiseen liittyviä toimenpiteitä yrityksessä on noudatettu jo ennen kehittämistehtäväksi valitun tiedonantovelvollisuuden ilmoitusprosessin käynnistymistä. Käytössä ovat olleet muun muassa työturvallisuuslain 52 a §:n mukaiset henkilön yksilölliset kuvalliset tunnisteet. Rakentamiseen kuuluvaa työtä tilattaessa toiselta sopimusosapuolelta on pyydetty nk. tilaajavastuulain 52 §:n mukaiset selvitykset.

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on Kajaanin Rakennusremontti Oy A Klemetti (lyhyemmin Kajaanin Rakennusremontti Oy). Yritys on korjausrakentamiseen erikoistunut rakennusalan perheyritys. Kajaanin Rakennusremontti Oy toimii neljällä eri toimipaikalla Kainuun ja Savon alueilla. Yritys työllistää rakennusalan kausivaihtelusta riippuen keskimäärin 30 työntekijää.

2 TIEDONANTOVELVOLLISUUS OSANA HARMAAN TALOUDEN TORJUNTAA

Kehittämistehtävän aiheen viitekehys rajataan työ- ja elinkeinoministeriön asettaman työryhmän mietintöön harmaan talouden torjumisesta (Työ- ja elinkeinoministeriö TEM 2011) sekä rakentamisen tiedonantovelvollisuuteen liittyviin lakimuutoksiin. Lait, hallituksen esitykset laeiksi sekä harmaan talouden torjumiseen liittyvät mietinnöt ja tutkimukset ovat kehittämistehtäväni keskeisimpiä lähteitä.

Harmaan talouden torjumisen ja rakentamisen tiedonantovelvollisuuden lisäksi teoriaosuudessa kuvaan toimintatutkimuksen tutkimuksellisenä lähestymistapana. Kehittämistehtävän kannalta uuden toimintaprosessin onnistunut läpivieminen vaatii osaavaa johtamista. Tästä syystä olen teoriaosassa kuvannut myös prosessien ja muutosjohtamisen periaatteet.

2.1 Harmaa talous käsitteenä

Vuonna 2009 eduskunnan tarkastusvaliokunta on käynnistänyt tutkimuksen Suomen harmaan talouden kokonaisuuden euro- ja prosenttimäärän selvittämiseksi. Kyseisessä tutkimuksessa on lisäksi tarkennettu harmaan talouden toimintamalleja. Tutkimus on saatavilla nimellä ”Suomen kansainvälistyvä harmaa talous” sähköisessä muodossa tarkastusvaliokunnan verkkosivuilla ja painetussa muodossa tarkastusvaliokunnan julkaisuna (toim. Hirvonen, Lith & Walden) 1/2010. (TEM 2011, 9.)

Harmaa talous muodostuu pitkälti verottajalle ilmoittamatta jätetyistä tuloista. Ennakonpidätyksen laiminlyömisessä harmaan talouden osallisia ovat sekä ennakonpidätyksen toimitamisen laiminlyönyt työnantaja että palkansaaaja. Myös vain osa palkkaa, kuten ylityökorvaukset ja muut palkanlisät voidaan maksaa pimeästi. (Hirvonen ym. 2010, 30 - 31, 33.)

Kotitaloudet harjoittavat harmaata taloutta teettämällä työtä ilman kuittia käyttäessään esimerkiksi rakennus- ja siivouspalveluita. Yritysten yleisimmin harjoittama harmaan talouden muoto on tulojen jättäminen kirjanpidon ulkopuolelle. Toinen yleisesti käytetty harmaan talouden keino on nollata verotettava tulo tai peitellä pimeitä palkkoja perusteettomilla kuiteilla. Monimuotoinen harmaan talouden harjoittaminen käsittää myös verovastuun siirtämistä yritysketjuissa maksukyvyttömille bulvaaniyhtiöille. (Hirvonen ym. 2010, 32, 34.)

Harmaan talouden käsitteistä on erotettavissa kansantaloudellinen käsite ja fiskaalinen käsite (Hirvonen ym. 2010, 26). Laittomien hyödykkeiden tuotanto (musta talous) ei ole harmaata taloutta, koska se on laissa nimenomaisesti kriminalisoitua toimintaa (Hirvonen ym. 2010, 27). Tässä kehittämistehtävässä käytän kansantaloudellista harmaan talouden käsitettä.

2.1.1 Harmaan talouden kansantaloudellinen käsite

Harmaan talouden kansantaloudellinen käsite tarkoittaa sellaista tuotannollista toimintaa, jolla on taloudellinen merkitys, mutta se ei ole mukana kansantalouden tilinpidossa. Harmaan talouden tuotannollinen toiminta tässä merkityksessä jää pois bruttokansantuotelaskelmista. Kansantaloudellisena käsitteenä harmaa talous mitataan tuotantona, joka puuttuu kansantuotelaskelmista. (Hirvonen ym. 2010, 26, 30.)

Harmaan talouden hyödykkeiden tuotanto on sinänsä laillista, mutta toiminta tai sen laajuus halutaan salata viranomaisilta. Salaamisen syitä ovat muun muassa verojen maksun välttäminen ja sosiaalivakuuttamisen laiminlyönti. Lisäksi syitä ovat haluttomuus maksaa työehtosopimusten mukaisia minimipalkkoja, noudattaa työaikaa ja työterveyshuoltoa koskevia säännöksiä sekä suorittaa muita yhteiskunnallisia velvoitteita. (Hirvonen ym. 2010, 26.)

2.1.2 Harmaan talouden fiskaalinen käsite

Harmaan talouden fiskaalisena käsitteenä käytetään valtiovarainministeriön asettaman harmaan talouden selvitystyöryhmän vuonna 1994 antamaa määritelmää. Määritelmä on: ”Harmaalla taloudella tarkoitetaan sinänsä laillista taloudellista toimintaa, joka tapahtuu viranomaisilta salassa ja jonka tulo salataan siitä menevien verojen ja maksujen välttämiseksi”. (Hirvonen ym. 2010, 29.)

Fiskaalinen harmaa talous sisältää myös salatut pääomatulot. Käsitteen piiriin kuuluvat lisäksi yksityisten henkilöiden ja yritysten saamat veronalaiset tulot, jotka on jätetty verotuksen ulkopuolelle. Fiskaalisen harmaan talouden määrää mitataan verotuksen ulkopuolelle jätettyjen veronalaisten tulojen määrällä. (Hirvonen ym. 2010, 30.)

2.2 Harmaan talouden torjuminen rakentamisen toimialalla

Talousrikollisuus ja harmaa talous aiheuttavat kansantaloudelle mittavia vahinkoja. Harmaan talouden torjumisen rooli on merkittävä toimivien työmarkkinoiden ja yritysten välisen tasavertaisen kilpailun turvaamiseksi. Harmaan talouden torjumisen keinoja Suomessa ovat olleet muun muassa talousrikostorjuntaohjelmat, viranomaisten välinen yhteistyö sekä valvonta ja lainsäädäntö. (TEM 2011, 9)

Laki Harmaan talouden selvitysyksiköstä (1207/2010) tuli voimaan 1.1.2011. Selvitysyksikkö on perustettu osaksi Verohallintoa. Selvitysyksikön tehtävä on kuvata ja paljastaa aktiivisesti harmaan talouden ilmiöitä. (TEM 2011, 9.)

Työ- ja elinkeinoministeriö asetti marraskuussa 2010 toimikaudeksi 9.11.2010 - 31.3.2011 työryhmän, jonka tehtävänä oli valmistella toimenpiteitä talousrikollisuuden ja harmaan talouden torjumiseksi rakennuslalla sekä majoitus- ja ravitsemislalla. Työryhmän tehtävänä oli arvioida harmaan talouden torjumiseksi jo olevien toimenpiteiden toimivuutta. Arvioinnin tuli erityisesti kohdistua tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä annetun lain muutostarpeiden selvittämiseen. Arvioinnin tuli kohdistua myös ulkomailla rekisteröityjen yritysten ja ulkomaalaisten työntekijöiden vero- ja maksuvastuiden toteutumiseen. Lisäksi työryhmän tuli esittää toimenpide-ehdotuksia, joilla senhetkisiä harmaan talouden torjuntajärjestelmiä voitaisiin tehostaa. (TEM 2011, 9 - 10.)

Työryhmän antamassa selonteossa harmaan talouden torjumisen kannalta on todettu tärkeäksi niin kansalaisten kuin yritysten edustajien asenteisiin vaikuttaminen. Työryhmä totesi, että harmaan talouden torjuntatoimista oli järkevää käynnistää kokonaisvaltainen tiedotuskampanja uudistusten yhteydessä. (TEM 2011, 12.)

Hirvosen ym. (2010, 12) ja Virken (TEM 2011) selvitysten mukaan harmaan talouden haitat olivat lisääntyneet erityisesti rakennusallalla. Tutkimuksen mukaan vuonna 2008 rakennusalan maksettavien arvonlisäverojen laskennallisen vajauksen arveltiin olevan noin 260 miljoonaa euroa. Toimialalla kotimaisen harmaan talouden työvoiman määrän arveltiin olevan noin 9000 henkilötyövuotta ja vastaavan salattujen työtulojen määrän 360 miljoonaa euroa. (TEM 2011, 13.)

Rakennusalan harmaan talouden ilmenemismuodot

Rakennusalalla harmaan talouden ns. piilotalouteen vaikuttavien tekijöiden taustasyitä ovat rakentamisen suuret suhdannevaihtelut ja toiminnan työvaltaisuus. 1990-luvun talouslamasta oppineina pääurakoitsijat eivät ole halunneet sitoutua omaan työvoimaan. Sitoutumishaluttomuuteen ovat syynä korkeat työvoimakustannukset ja suuret suhdannevaihtelut. Alihankinta on koettu joustavammaksi toimintamuodoksi. Hirvosen ym. (2010) mukaan alihankinta koostuu yhä enemmän ulkomaisesta työvoimasta. Aliurakointiketjut ovat olleet pitkiä. Rakennuttaja ja/tai pääurakoitsija ei välttämättä enää tiennyt sitä, ketkä työskentelivät ketjun alimmilla tasoilla. (Hirvonen ym. 2010, 88.)

Verohallinto ja rakennusalan järjestöt ovat kokeneet pitkien urakointiketjujen alimpien portaiden lakisääteisten velvoitteiden hoitamisen valvonnan vaikeaksi. Myös ns. kuutamourakoinnin eli yksityishenkilöiden omistamien kiinteistöjen ja asuntojen uudisrakentamisen sekä remontoinnin pimeän työn valvonta on ollut vaikeaa. Yhteiskunnan muuttuneet moraaliset ja eettiset arvot ovat muuttaneet asenneilmapiiriä sallivammaksi harmaan talouden harjoittamiselle. Kotitaloudet ovat mieltäneet pimeän työn rahallisen hyödyn kannattavaksi olemattomaan kiinnijäämisen riskiin suhteutettuna. (Hirvonen ym. 2010, 89.)

Pimeiden palkkojen maksaminen työttömänä työnhakijana olleille rakentajille eli työttömyysturvan väärinkäyttö on koettu 1990-luvulla suuremmaksi ongelmaksi kuin 2000-luvulla. Harmaan talouden toimintaedellytyksiä on heikentänyt muun muassa pienten paikkakuntien sosiaalinen kontrolli ja viranomaisten tehostunut työmaavalvonta. (Hirvonen ym. 2010, 89.)

Ulkomaisen työvoiman käytön laajeneminen on tuonut esiin lakisääteisten velvoitteiden laiminlyömisestä lisäksi uudentyyppisiä työrikostapauksia. Ulkomaalaisia työntekijöitä on asetettu epäedulliseen asemaan kotimaisiin työntekijöihin verrattuna esimerkiksi palkkauksen, työaikojen ja työskentelyolosuhteiden suhteen. Myös järjestäytynyt rikollisuus käyttää harmaan talouden keinoja laillisessa liiketoiminnassa rikollisen toimintansa tukemiseen, toteuttamiseen sekä rikollisesti ansaitun rahan kätkentään ja pesuun. (Hirvonen ym. 2010, 90.)

Rakennusteollisuus RT ry:n jäsenyrityksille syksyllä 2009 laaditussa kyselyssä selvitettiin rakennusalan harmaan talouden kehitystä. Vastausten perusteella harmaan talouden tärkein ilmenemismuoto rakennusalalla on pimeän työvoiman käyttö. Muita laajimmin käytettyjä muotoja ovat kuutamourakointi yksityishenkilöiden rakennustyömailla, nk. kuittikauppa,

ulkomaisen työvoiman alipalkkaus ja työehtojen heikentäminen. Lisäksi harmaata taloutta harjoitettiin ulkomaisten yritysten lakisääteisiä velvoitteita koskevien säännösten laiminlyömisellä. (Hirvonen ym. 2010, 90.)

Rakennusteollisuus RT Ry:n jäsenyrityksille laaditun kyselyn mukaan tärkeimpinä syinä harmaan talouden harjoittamiseen pidettiin korkeita työvoimakustannuksia. Korkeilla työvoimakustannuksilla on yhteys ylikapasiteettiin ja kovaan hinnalla käytävään kilpailuun toimialalla. Viranomaisvalvonnan vähyys ja pieni riski jäädä kiinni olivat tutkimuksen mukaan seuraavaksi tärkeimpiä syitä harmaan talouden harjoittamiseen. Työntekijän välttyminen sovitellun päivärahan piiriin joutumisesta oli syy teettää lyhytaikaisia töitä pimeänä. (Hirvonen ym. 2010, 91.)

Harmaan talouden laajuus ja vaikutukset rakennusalaalla

Syksyllä 2009 rakennusalan harmaan talouden laajuutta on kartoitettu ensimmäistä kertaa yrityskyselyn avulla. Eniten harmaata taloutta esiintyi rakennussiivouksessa, maalausalaalla sekä muuraus- ja rappaustoiminnassa. Vastaajat kokivat talonrakentamisessa sekä maa- ja vesirakentamisessa harmaan talouden merkityksen vähäiseksi. (Hirvonen ym. 2010, 92.)

Rakennusalan toimitsijoille laaditun kyselyn mukaan yleisimmät ongelmat liittyivät ulkomaiseen työvoimaan. Toimitsijoiden vuonna 2009 tekemistä 2400 työmaakäynnistä noin joka neljäs perustui työntekijöiden tai esimerkiksi kilpailevien yritysten tekemiin ilmiantoihin. Tilaajavastuulain toimimattomuus ja havaittujen laiminlyöntien moninaisuus havaittiin Hirvosen ym. (2010) mukaan huolestuttaviksi. (Hirvonen ym. 2010, 93.)

Harmaan talouden haittavaikutuksista Rakennusliitto ry:n toimitsijakysely painotti vastausten perusteella yhteiskunnan menettämiä verotuloja ja työntekijän aseman heikentymistä. Rakennusteollisuus RT ry:n jäsenyritysten vastauksissa painottui yritysten välinen kilpailuneutraliteetti. Molempien kyselyiden vastaukset osoittivat, että uhkana pidetään korruption ja järjestäytyneen rikollisuuden leviämistä toimialalle. (Hirvonen ym. 2010, 94.)

Vuosina 2003 - 2009 rakennusalaalla tehtiin 3 820 verotarkastusta, joista 49 prosenttia kohdistui varsinaiseen talonrakennusalaan. Kaikista tarkastuksista paljastuneen harmaan talouden arvo oli noin 286 miljoonaa euroa. Pimeiden palkkojen osuus oli 167 miljoonaa euroa, peitel-

lyn osingonjaon osuus 72 miljoonaa euroa ja kirjanpidon ulkopuolisten tulojen osuus 46 miljoonaa euroa. Verotarkastuskohteista lähes 40 prosenttia harjoitti pimeiden palkkojen maksamista. Vajaa neljännes tarkastetuista harjoitti peiteltyä osingonjakoa sekä kirjanpidon ohimyyntiä. (Hirvonen ym. 2010, 96 - 97.)

Rakennuslalla ilmoitetun arvonlisäveron maksamatta jättäminen (vuonna 2008 160 miljoonaa euroa) ja negatiivisena ilmoitettu arvonlisävero (60 miljoonaa euroa) voivat ilmentää harmaan talouden harjoittamista nk. kuittikaupan muodossa. Osa negatiivisena ilmoitetusta arvonlisäverosta selittyy rakennuspalvelujen arvonlisäverottomalla viennillä ja aloitetun toiminnan investoinneilla. Hirvosen ym. (2010) mukaan kuitenkin pienten yritysten osalta viennin harjoittaminen on hyvin epätodennäköistä. (Hirvonen ym. 2010, 99, 101, 117.)

Ulkomaisen työvoiman osalta verohallinnolla on vuonna 2010 voimassa olleen lainsäädännön puitteissa ollut heikot mahdollisuudet varmistua Suomeen verotettavaksi kuuluvien tulojen ilmoittamisesta ja määräytyvien verojen kertymistä. Ulkomainen työvoima voi työskennellä ensinnäkin Suomeen rekisteröidyn yrityksen palveluksessa. Toinen vaihtoehto on työskennellä ulkomaille rekisteröidyn yrityksen suomalaiselle toimeksiantajalle vuokraamina työntekijöinä. Kolmas vaihtoehto on työskennellä Suomessa ilman kiinteää toimipaikkaa toimivan alirakojtsijan tai muun yrityksen palveluksessa. Ulkomaisen työvoiman osuuden arvioitiin olevan noin 30 000 henkilötyövuotta vuonna 2009. Varovaisten arvioiden mukaan ainakin 15 000 ulkomaalaista rakennustyöntekijää jää joko laillisesti tai laittomasti verotuksen ulkopuolelle Suomessa. (Hirvonen ym. 2010, 118 - 119.)

Työ- ja elinkeinoministeriön ehdotukset rakennusalan harmaan talouden torjumiseksi

Rakennuslalla harmaan talouden torjumiseen liittyviä lakimuotoisia toimenpiteitä on tehty asteittain. Harmaan talouden torjuminen alkoi järjestelmällisesti lain tilaajan selvitysvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä eli nk. tilaajavastuulain (2006/1233) voimaan tulemisesta 1.1.2007. Seuraava lakimuutos koski arvonlisäverolain käännetyr arvonlisäverovelvollisuuden (2010/686) voimaan tulemistä 1.4.2011 alkaen (AVL 8 c §). Laki veronumerosta ja rakennusalan veronumerorekisteristä (2011/1231) tuli voimaan 15.12.2011.

Työ- ja elinkeinoministeriön marraskuussa 2010 asettaman työryhmän ehdotuksista rakennusalan harmaan talouden torjumiseksi ensimmäinen oli veronumeron käyttöön ottaminen. Veronumeron käyttöön ottamiseen liittyivät olennaisesti tilaajan ja pää toteuttajan ilmoitusvelvollisuudet, kuten kuukausittaisten työntekijätietojen ilmoitusvelvollisuus. Lisäksi työryhmä ehdotti rakennusalaan koskevia muutoksia nk. tilaajavastuulakiin, jotta lain toimivuus paranisi. Tällainen muutosehdotus tilaajavastuulakiin oli tapaturmavakuutuksen ottamisen selvittäminen tilaajan sopimuskumppanilta. Lisäksi työryhmä ehdotti, että sopimuksen ja/tai toiminnan vakiintuneisuudesta huolimatta tilaajan on aina pyydettävä tilaajavastuulain edellyttämät selvitykset. (TEM 2011, 13 - 14, 22 - 24, 32.)

Työryhmän ehdotus oli myös korotetun laiminlyöntimaksun määrääminen tilaajavastuulain vakavimpien rikkomusten osalta. Useamman kuin yhden korotetun laiminlyöntimaksun määrääminen aiheuttaisi lakia rikkoneelle julkisista hankinnoista poissulkemisen. Työryhmän muut ehdotukset liittyivät muun muassa valvonnan tehostamiseen tilaajavastuuresurssien lisäämisen, kohdentamisen ja viranomaisten tiedonsaantioikeuksien laajentamisen avulla. (TEM 2011, 26, 40, 42.)

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä eli nk. tilaajavastuulaki tuli voimaan 1.1.2007. Lain tarkoituksena on edistää yritysten välistä tasavertaista kilpailua ja työehtojen noudattamista. Lisäksi tilaajavastuulain tarkoituksena on luoda yrityksille ja julkisoikeudellisille yhteisöille edellytyksiä varmistaa, että vuokratyöstä ja alihankinnoista sopimuksia tekevät yritykset täyttävät työnantajina lakisääteiset velvoitteensa laatiessa sopimuksia niiden kanssa. (Tilaajavastuulaki 1 §.)

Tilaajavastuulakia sovelletaan Suomessa vuokratyövoimaa käytettäessä tai tilaajan kanssa alihankintasopimussuhteen tehneen työnantajan palveluksessa olevaa työntekijää käytettäessä silloin, kun työtehtävät ovat tilaajan toiminnassa tavanomaisesti suoritettavia taikka kuljetuksia, jotka liittyvät tilaajan tavanomaiseen toimintaan. Näiden lisäksi tilaajavastuulakia sovelletaan rakentamisessa ja rakentamiseen liittyvässä korjaus-, hoito- ja kunnossapitotoiminnassa eli rakentamistoiminnassa. Rakentamistoiminnan osalta tilaajavastuulakia sovelletaan rakentajina toimiviin tilaajiin ja sopimusketjussa kaikkiin työturvallisuuslain (2002/738) 49 §:ssä

tarkoitettulla yhteisellä työpaikalla työsuorituksen sisältämän kokonaisuuden tilaajina toimiin. (Tilaajavastuulaki 2 § 1 - 2 momentti.)

Tilaajavastuulain 5 §:n mukaan tilaajalla on selvitysvelvollisuus ennen sopimuksen tekemistä. Sopimusosapuolen on toimitettava tilaajalle selvitys siitä, onko sopimusosapuoli merkitty ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonalisäverovelvollisten rekisteriin. Sopimusosapuolen on annettava myös kaupparekisteriote, todistus verojen maksamisesta, todistukset eläkevakuutuksen ottamisesta ja maksujen suorittamisesta, selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista sekä kuudentena kohtana selvitys työterveyshuollon järjestämisestä. Tilaajavastuulain 5 §:n 6. kohta tuli voimaan 1.9.2015. (Tilaajavastuulaki 5 § 1 - 6 kohta.)

Tilaajalla on oikeus hyväksyä muu kuin viranomaisen antama selvitys, jos sen on antanut yleisesti luotettavan pidetty muu arvioija tai tietojen ylläpitäjä (tilaajavastuulaki 5 § 3 momentti). Yksi tällainen käytetty palvelu on Suomen Tilaajavastuu Oy:n ylläpitämä Luotettava kumppani -palvelu. Palveluun kuuluvien yritysten osalta Luotettava kumppani -palvelu koostaa tilaajalle tilaajavastuulain 5 §:n mukaisista sopimusosapuolen toimitettavista todistuksista eli rakennuslupa-lyhennetysti nk. urakoitsijatodistuksista yhteenvertailevan raportin. Syyskuussa 2015 palvelussa on mukana 41 000 yritystä (Suomen Tilaajavastuu Oy, www.tilaajavastuu.fi).

Työ- ja elinkeinoministeriö on selvittänyt vuonna 2009 tilaajavastuulain vaikutuksia harmaan talouden torjunnassa. Tutkimus on hankittu Työterveyslaitokselta ja sen ovat toteuttaneet Anne Alvesalo ja Terhi Hakamo. Harmaan talouden torjunnan vaikutuksia on selvitetty kyselytutkimuksena, erityisesti työnantajien ja lakia valvovan viranomaisen kokemusten avulla. (Alvesalo & Hakamo 2009, 24 - 26.)

Kyselytutkimuksessa yrityksille vastaajat nimesivät tilaajavastuulain merkittävimmäksi hyödyksi tasavertaisen kilpailun edistämisen. Viidenneksen vastaajista mainitsema hyöty oli myös harmaan talouden torjunta. Viidennes piti hyötynä myös itse tilaajavastuulakia, joka toimii välineenä varmistaa toimintakumppanin luotettavuus. Lain haittapuoliksi oli tutkimuksen mukaan koettu valtion tehtävänä olevan valvonnan siirtäminen yritykselle. Erityisesti pienyrityksissä haittana koettiin valvonnan tuoma lisätyö, kuten paperityön lisääntyminen. Tilaajavastuulain noudattaminen oli vaatinut lisävoimavarojen panostamista tiedon hankkimiseen suurimman osan vastaajista (72 %) mielestä. (Alvesalo & Hakamo 2009, 99, 101 - 102.)

Käännetty arvonlisäverovelvollisuus

Rakentamispalvelun käännetty arvonlisäverovelvollisuus tuli voimaan 1.4.2011. Arvonlisäverolain 8 c §:n 1 kohdan mukaan verovelvollinen on ostaja, jos ostaja on elinkeinonharjoittaja, joka muutoin kuin satunnaisesti myy arvonlisäverolain 31 §:n 3 momentin 1 kohdassa tarkoitettuja rakentamispalveluita. Käännetyn arvonlisäveron piiriin kuuluvia rakentamispalveluita ovat kiinteistöön kohdistuva rakennus- ja korjaustyö sekä työn yhteydessä asennetun tavarantoimittajan luovuttaminen. Mikäli rakentamispalveluun liittyy suunnittelua, valvontaa ja muuta niihin verrattavaa palvelua, kuuluu sekin käännetyn arvonlisäveron piiriin. (AVL 8 c §, AVL 31 § 3 momentti 1 ja 2 kohta.)

Verohallinnon toteuttaman Rakennusalan verovalvontahanke RAKSA 2008 - 2012 loppuraportin (2014) mukaan rakentamispalveluiden käännetyn arvonlisäveron säännösten soveltaminen on sujunut hyvin. Veronkierto ns. kuittikaupan avulla on vähentynyt. Syynä tähän on perättömien kuittien arvonlisäverovähennyksestä saatavan välittömän hyödyn poistuminen käännetyn arvonlisäveron myötä. (Verohallinto, Rakennusalan verovalvontahanke RAKSA 2008 - 2012, 2014, 74.)

Veronumero

Laki veronumerosta ja rakennusalan veronumerorekisteristä tuli voimaan 15.12.2011. Lain 4 § 2 momentti kohta 1 ja 2 sekä 5 § tulivat voimaan 1.9.2012. Rakennusalan veronumerorekisteri on perustettu rakennusalan toimivien henkilöiden henkilötunnisteen oikeellisuuden sekä työnantajan ja työntekijän verotukseen liittyvien velvollisuuksien valvontaa varten. (Laki veronumerosta ja rakennusalan veronumerorekisteristä 3 §, 7 §.)

Rakennusalan veronumerorekisteriä ylläpitää Verohallinto. Lain veronumerosta ja rakennusalan veronumerorekisteristä 4 §:n 1 momentin mukaan veronumerorekisteriin merkittäviä tietoja ovat henkilön nimi, suomalainen henkilötunnus ja Verohallinnon asiakastietokantaan tallennettu henkilökohtainen veronumero. Lain 4 §:n 2 momentin kohdan 1 ja 2 mukaan työntekijä merkitään veronumerorekisteriin yhteisellä työmaalla toimivan työmaan päätoimeksiantajan tai työntekijän omasta pyynnöstä. Rakennusalan työnantaja on voinut tehdä omis-

ta työntekijöistään joukkopyynnön veronumerorekisteriin merkitsemistä varten. (Laki veronumerosta ja rakennusalan veronumerorekisteristä 4 § 1 - 2 momentti 1 - 2 kohta.)

Rakentamisen tiedonantovelvollisuus pääpiirteittäin

Rakentamisen tiedonantovelvollisuus perustuu 1.7.2014 voimaan tulleisiin muutoksiin laissa verotusmenettelystä ja työturvallisuuslaissa. Rakentamisen tiedonantovelvollisuuteen liittyvä keskeisin käsite on itse rakentamisen tiedonantovelvollisuus. Muita käsitteitä ovat yhteinen työmaa, työntekijätietojen ilmoittaminen, urakkatietojen ilmoittaminen, ilmoitusvelvollinen taho, päätoteuttaja ja itsenäinen elinkeinonharjoittaja. Näiden käsitteiden lisäksi kuvataan eri urakoitsijarooleissa toimiminen, ilmoitustavat ja virheellisten ilmoitusten korjaaminen.

Valtioneuvoston asetusta rakennustyön turvallisuudesta sovelletaan niin uudis- kuin korjausrakentamiseen ja kunnossapitoon sekä niihin liittyviin asennus- ja purkutyöhön. Lisäksi asetusta sovelletaan maa- ja vesirakentamista koskevaan suunnitteluun. Asetusta sovelletaan niin maan alla, päällä kuin vedessä tapahtuvaan rakennuksen tai muun rakennelman rakennus- ja purkutyöhön. (Valtioneuvoston asetus rakennustyön turvallisuudesta 1 luku 1 §.)

Yhteinen työmaa

Yhteisellä rakennustyömaalla tarkoitetaan työpaikkaa, jolla toimii samanaikaisesti tai peräkkäin enemmän kuin yksi työnantaja. Tehtävä työ on Valtioneuvoston asetuksen rakennustyön turvallisuudesta 1 luvun 1 §:n mukaista työtä. Toimija voi olla myös korvausta vastaan työskentelevä itsenäinen työnsuorittaja. Vaikka työnantajat toimivat työmaalla peräkkäin, yhteinen työmaa muodostuu, jos toiminnalla on ajallinen tai sopimukseen perustuva yhteys. Käytännössä yhteisellä työmaalla harjoitetaan käännetyn arvonlisäveron piiriin kuuluvaa toimintaa lukuun ottamatta rakennustelineiden pystytystä. Rakennustelineiden pystytys on otettu tiedonantovelvollisuuden piiriin siitä huolimatta, että se ei ole käännetyn arvonlisäverovelvollisuuden piiriin kuuluvaa toimintaa. (Valtioneuvoston asetus rakennustyön turvallisuudesta 1 luku 2 § 1 kohta; Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2014.)

Työturvallisuuslain 6 luvun 51 §:n ja 52 §:n 1 momentin mukaisen yhteisen rakennustyömaan ja siellä pääurakoitsijan asemassa olevan työnantajan käsitteet on määritelty työ-

turvallisuudesta huolehtimiseksi. Valvovan rakennuttajan on huolehdittava siitä, ettei työstä aiheudu vaaraa työntekijöille eikä työn vaikutuspiirissä oleville henkilöille (työturvallisuuslaki 6 luku 52 § 1 momentti.) Pääurakoitsijan tai valvojan velvollisuus on huolehtia myös työmaan työsuoritteiden yhteensovittamisesta, kulkujärjestelyistä, siisteydestä ja muista turvallisuuteen ja terveellisyyteen liittyvistä asioista (työturvallisuuslaki 6 luku 51 § 1 - 5 kohta).

Päätoteuttaja

Yhteisellä rakennustyömaalla johtavassa tai valvovan rakennuttajan asemassa oleva pääurakoitsija tai muu taho toimii hankkeen päätoteuttajana. Päätoteuttaja on rakennuttajan nimeämä pääurakoitsija tai muu pääasiallista määräysvaltaa käyttävä työnantaja (Valtioneuvoston asetus rakennustyön turvallisuudesta 1 luku 2 § 4 kohta), Päätoteuttaja huolehtii työturvallisuuden lisäksi myös rakennustyömaalla työskentelevien osalta siitä, että henkilöillä on työmaalla näkyvissä yksilöllinen kuvallinen tunniste. Kuvallisessa tunnisteessa on oltava näkyvissä henkilökohtainen veronumero sekä työnantajan nimi tai tieto että henkilö on itsenäinen työnsuorittaja. (Työturvallisuuslaki 52 a §, 52 b § 1 kohta.)

Päätoteuttaja nimetään erikseen jokaiselle työmaalle. Yleensä päätoteuttajan roolissa toimii pääurakoitsija. Päätoteuttajan sijasta ilmoitusvelvollisena tahona voi toimia sovittaessa myös esimerkiksi taloyhtiön isännöitsijä tai konsultointitoimisto. Tällaisessa tapauksessa jokainen urakoitsija toimittaa työntekijätietonsa erikseen sovitulle päätoteuttajana toimivalle taholle. Jos rakennustyömaalle ei ole nimetty päätoteuttajaa, on rakennuttaja vastuussa päätoteuttajalle kuuluvista velvollisuuksista (Valtioneuvoston asetus rakennustyön turvallisuudesta 2 luku 6 § 2 momentti). (Työturvallisuuslaki 52 a §, 52 b § 1 kohta.)

Itsenäinen työnsuorittaja

Itsenäinen työnsuorittaja tarkoittaa muun sopimuksen kuin työsopimuksen perusteella urakkaa, aliurakkaa tai muuta työsuoritusta tekevää tahoa. Itsenäisellä työnsuorittajalla ei ole yhteisellä rakennustyömaalla palveluksessaan työntekijöitä. (Valtioneuvoston asetus rakennustyön turvallisuudesta 1 luku 2 § 5 kohta.)

Luettelon ylläpitäminen yhteisellä työmaalla työskentelevistä

Päätoteuttajaksi nimetyn tahon on ylläpidettävä ajantasaista luetteloa yhteisellä rakennustyömaalla työskentelevistä työntekijöistä ja itsenäisistä työnsuorittajista. Luettelosta ilmenevät tiedot ovat työmaalla työskennelleen henkilön etu- ja sukunimi, syntymäaika ja veronumero. Luettelosta on käytävä ilmi näiden lisäksi työskentelyn alkamis- ja päättymispäivä sekä työnantajan nimi ja Y-tunnus. Myös itsenäinen työnsuorittaja on velvollinen toimittamaan ilmoitusvelvolliselle taholle vastaavat tiedot luettelon yhteisellä työmaalla työskentelevistä työntekijöistä ylläpitämistä varten. Luettelo on säilytettävä kuusi vuotta työmaan valmistumisvuoden päättymisestä. (Työturvallisuuslaki 52 b §, 53 §.)

Työntekijätietojen ilmoittaminen

Yhteisellä rakennustyömaalla päätoteuttajana toimivan tahon on lain verotusmenettelystä 3 luvun 15 b §:n 1 momentin mukaan ilmoitettava kuukausittain Verohallinnolle tiedot yhteisellä työmaalla työskentelevistä. Lain verotusmenettelystä 3 luvun 15 b §:n 5 momentin mukaisesti Verohallinto on antanut tarkemmat määräykset annettavista tiedoista, niiden antamisajankohdasta sekä tilanteista, jolloin päätoteuttajalla on oikeus olla ilmoittamatta laisissa tarkoitettuja tietoja. Verohallinto on määrittänyt ilmoitusvelvollisuuden rajan siten, että päätoteuttajan on ilmoitettava tiedot kaikista yhteisellä työmaalla työskentelevistä henkilöistä yhteisen rakennustyömaan kokonaisurakan arvon ylittäessä 15 000 euroa (alv 0 %) (Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2014).

Työntekijätietojen ilmoituksella annettavia tietoja ovat (Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2014):

Yleiset tiedot

- ilmoitustyyppi: perusilmoitus, korjausilmoitus vai poistoilmoitus,
- kohdevuosi ja
- kohdekuukausi.

Tiedonantovelvollisesta

- päätoteuttajan nimi,
- kotimaisen yhteisön y-tunnus (jos kyseessä ei ole yhteisö, myös henkilötunnus käy),
- valtuutettu tietojen antaja,
- kotivaltion maatunnus,
- osoitetiedot Suomessa (päätoimipaikka) ja
- yhteyshenkilön nimi, puhelinnumero, sähköpostiosoite, osoitetiedot Suomessa.

Työmaan sijainnista

- työmaanumero (palvelun tarjoajan tai päätoteuttajan oma työmaanumero, jos on),
- työmaanumeron puuttuessa tarkka lähiosoite ja
- osoite ja kunta tai vapaamuotoinen selite alueesta, jos osoitetta ei ole.

Työntekijästä

- henkilötunnus tai veronumero ja syntymäaika,
- etunimi ja sukunimi,
- puhelinnumero,
- osoite,
- työ- tai palvelussuhteen laatu (työsuhteinen, vuokratyöntekijä, ammatinharjoittaja, harjoittelija, talkootyön tekijä),
- työmaalla työskentelyn alkamispäivä,
- työmaalla työskentelyn arvioitu päättymispäivä,
- tehdyt työtunnit ja -päivät (vapaaehtoinen tieto),
- työnantaja (yritys, joka maksaa työntekijän palkan) tai tieto ammatinharjoittaja,
- työnantajan y-tunnus (jos kyseessä ei ole yhteisö, myös henkilötunnus käy),
- työnantajan kotivaltion maatunnus,
- työnantajan edustajan nimi, puhelinnumero ja osoite,
- vuokratyön teettäjän nimi, y-tunnus tai henkilötunnus (jos ei kotimainen yhteisö),
- ei toimintaa -työmaakohtaisesti, jos työmaa keskeytynyt tai päättynyt ja
- ei työntekijäilmoitusta työnantajalta, jos kaikki tai osa työntekijätiedoista puuttuu.

Ulkomaiselta ilmoituksen antajan ja ulkomaisen työntekijän osalta vaaditaan tarkempia tietoja (Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2014).

Urakkatietojen ilmoittaminen

Yhteisellä rakennustyömaalla päätoteuttajana toimivan tahon on lain verotusmenettelystä 3 luvun 15 c §:n 1 momentin mukaan ilmoitettava kuukausittain Verohallinnolle tiedot työmaakohtaisesti kaikista ostetuista rakennusurakoista urakkasopimuksen arvon ylittäessä 15 000 euroa (alv 0 %). Tämä ilmoitusvelvollisuus rakennustyön tilaajalle syntyy siinä vaiheessa, kun ostettu yksittäinen rakennusurakka ylittää verohallinnon antaman euromääräisen rajan. Veloitusperuste voi olla joko urakka- tai tunti-laskutus. Urakkatietojen ilmoitusvelvollisuus on työntekijätietojen ilmoitusvelvollisuudesta riippumaton itsenäinen velvollisuus. Jokainen rakennustyön tilaaja ilmoittaa tilaamansa euromääräisen rajan ylittävät urakkatiedot itsenäisesti. (Laki verotusmenettelystä, 15 c §; Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2014.)

Urakkatietojen ilmoituksella annettavia tietoja työntekijäilmoituksella annettavien vastaavien yleisten tietojen, tiedonantovelvollisesta annettavien tietojen ja työmaan sijainnista ilmoitettavien tietojen lisäksi ovat (Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2014):

Urakoitsijasta

- nimi,
- kotimaisen yhteisön y-tunnus (jos kyseessä ei ole yhteisö, myös henkilötunnus käy),
- kotivaltion maatunnus,
- osoitetiedot Suomessa ja
- yhteyshenkilön nimi ja puhelinnumero.

Urakasta

- urakan laskutettu määrä ilmoitusjakson aikana (ilman arvonlisäveroa),
- urakan maksettu määrä (ammatinharjoittajat, joilla maksuperusteinen kirjanpito),
- ennakkomaksu,
- urakkasumma kokonaisuudessaan (ilman arvonlisäveroa),
- urakkasumma sisältää sekä rakentamispalvelut että tarvikkeet ja materiaalit,
- tuntilaskutuksessa arvio kokosummasta (vuosisopimus arvio vuositasolla),
- toimeksiannon laji (toiselta yritykseltä tilattu urakointi, työvoiman vuokraus tai jatkuvaluonteinen kunnossapitotyö),
- käännetyn verovelvollisuuden soveltaminen (kyllä tai ei),
- urakan alkupäivämäärä,
- urakan loppupäivämäärä tai arvio loppupäivämäärästä, jos ei tiedossa,
- ei toimintaa -ilmoitus urakoitsijakohtaisesti, jos työmaa keskeytynyt tai päättynyt ja
- ei toimintaa -ilmoitus työmaakohtaisesti, jos työmaa keskeytynyt tai päättynyt.

Ulkomaiselta ilmoituksen antajan ja ulkomaisen urakoitsijan osalta vaaditaan tarkempia tietoja (Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2014).

Ilmoitustavat

Tietojen ilmoittaminen Verohallinnolle on mahdollista vain sähköisessä muodossa. Vaihtoehtoisia verkkopalveluja on kaksi: Suomi.fi -palvelu ja Ilmoitin.fi -palvelu. Ilmoitustyyppit ovat perusilmoitus (P), korjausilmoitus (K) ja poistoilmoitus (D). (Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2014; Verohallinto, Urakka- ja työntekijätiedot ilmoitetaan sähköisesti 2014.)

Suomi.fi -palvelussa työmaan päätoteuttaja ilmoittaa työntekijätiedot manuaalisesti verkkolomakkeella jokaisen työmaan jokaisesta työnantajasta, vuokratyönantajasta tai itsenäisestä työnsuorittajasta erikseen. Palvelu toimii verkkopankkitunnuksella, sähköisellä henkilökortilla tai Katso-tunnisteella. (Suomi.fi -palvelu, Työntekijätietojen rakentamisilmoitus 2014.)

Ensimmäinen kohdekuukaudelta annettava ilmoitus on perusilmoitus. Suomi.fi -palvelussa ilmoitus on mahdollista tallentaa myös keskeneräisenä ja jatkaa täyttämistä myöhemmin. Tal-

lennetut lomakkeet -palvelusta voidaan ottaa aiempi ilmoitus pohjaksi seuraavan kuukauden tai työmaan toisen työnantajan ilmoituksen perusilmoituksen täyttämistä varten. (Suomi.fi -palvelu, Työntekijätietojen rakentamisilmoitus 2014.)

Ilmoitin.fi -palveluun kirjaudutaan sisälle Katso-tunnisteella (Ilmoitin.fi -palvelu, Tervetuloa Ilmoitin.fi -palveluun, 2014). Ilmoitus voidaan tehdä ohjelmistorajapintaa käyttäen yrityksen omasta taloushallintaohjelmistosta tai apuväline Excel-lomaketta käyttäen. Excel-lomake apuvälineet on laadittu erikseen ilmoittajakohtaisten tietojen muodostamista varten, sekä urakka- ja työntekijätietojen muodostamista varten niin työnantajan omien työntekijöiden kuin vuokratyöntekijöiden ilmoittamista varten. (Ilmoitin.fi, Apuvälineet Rakentamisen tiedonantomenettelyn testitiedostojen muodostamista varten, 2014.)

Virheellisesti ilmoitettujen tietojen korjaaminen

Virheellisesti ilmoitettujen tietojen korjaaminen tapahtuu joko oma-aloitteisesti tai Verohallinnon selvityspyynnön perusteella. Tallennetut lomakkeet -palvelusta valitaan perusilmoitus, jota korjaus koskee. Ilmoitustyyppiä valitaan korjausilmoitus. Jos halutaan poistaa koko perusilmoitus, valitaan ilmoitustyyppiä poistoilmoitus. Korjaus- ja poistoilmoitus on tehtävä samaa ilmoituskanavaa käyttäen kuin alkuperäinen perusilmoitus on tehty (Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2014). (Suomi.fi -palvelu, Työntekijätietojen rakentamisilmoitus 2014.)

Verohallinto lähettää selvityspyynnön, jos ilmoituksella on ristiriitaisia tietoja. Selvityspyynnössä on kerrottu mitä aikaväliä ja urakoitsijaa tai työnantajaa pyyntö koskee. Selvityspyyntö lähetetään päätoteuttajalle, jos epäselvyys koskee itse päätoteuttajan tietoja, työmaan tietoja taikka urakoitsijoiden työnantaja- tai työntekijätietoja. Selvityspyyntö lähetetään vuokratyönantaja tai -teettäjä yritykselle, mikäli näitä koskevat tiedot ovat ristiriitaisia. Selvityspyynnön mukaiset korjaukset on tehtävä Verohallinnon antamassa määräajassa korjausilmoituksella samaa ilmoituskanavaa käyttäen kuin alkuperäinen perusilmoitus on tehty. (Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2014; Verohallinto)

Menettely, jos tietoja ei anneta

Tiedonantovelvolliselle voidaan määrätä vähintään 100 euron ja enintään 15.000 euron laiminlyöntimaksu, jos hän ei täytä ilmoitusvelvollisuuttaan (VML 22 luku a §). Laiminlyöntimaksua ei kuitenkaan määrätä, jos ilmoitetut tiedot ovat puutteelliset tai virheelliset toisen työnantajan tai itsenäisen työnsuorittajan laiminlyönnin vuoksi (VML 15 luku b § 2 momentti). Päätoteuttajan on ilmoitettava toisen työnantajan laiminlyönnistä Verohallinnolle laiminlyöntimaksusta vapautuakseen. Toinen edellytys on se, että päätoteuttajan ei voida kohtuudella edellyttää tienneen puutteesta tai virheestä, jonka toinen työnantaja tai itsenäisen työnsuorittaja on aiheuttanut. (Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2014.)

Rakentamisilmoituksia koskeva kevennetty menettely

Rakentamisilmoituksia koskeva kevennetty menettely oli voimassa alkuvaiheessa ajalla 1.7.2014 – 31.12.2014. Kevennetyn menettelyn idea oli Verohallinnon varovaisuus laiminlyöntimaksun määräämisessä tiedonantovelvollisuuden alkuvaiheessa, koska kyseessä oli täysin uusi ilmoitusmenettely. Viimeinen mahdollisuus tehdä kevennetty ilmoitus oli joulukuun 2014 ilmoitus, jonka viimeinen ilmoituspäivä oli 5.2.2015. Kevennys koski urakkailmoitusten osalta ulkomaisen urakoitsijan yhteystietoja, vuokratyöntekijän työskentelyaikatietoja ja kaikkien pakollisten urakan arvoa koskevien tietojen antamista. Työntekijäilmoitusten osalta kevennys koski työnantajan yhteystietoja, vuokratyönteettäjän tunnistetietoja ja työntekijän tunnistetietoja. (Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2014.)

Aluehallintovirastojen valvontarooli

Aluehallintovirastojen toiminta-ajatus on edistää alueellisesti yhdenvertaisuutta lainsäädännön toimeenpano-, ohjaus- ja valvontatehtäviä hoitamalla (Laki aluehallintovirastoista 2 § 2009/896). Rakennusalan valvonta jakautuu tilaajavastuuvalvontaan sekä työmaatarkastuksiin työsuojelun vähimmäistason valvontana. Rakennusallalle vuosina 2007 - 2014 tehdyistä 4408 tilaajavastuutarkastuksesta 784 on johtanut laiminlyöntimaksuprosessiin. Näistä kahdessa kolmasosassa on määrätty laiminlyöntimaksu. Yhteenlasketulta arvoltaan

laiminlyöntimaksut ovat lähes kolme miljoonaa euroa. (Aluehallintovirasto, Tiedotteet 2015, www.avi.fi; Työsuojeluhallinto, Päätoteuttajien valvonta, www.tyosuojelu.fi.)

Työsuojelun vähimmäistason valvonnassa keskitytään hyvän turvallisuuden hallintaan. Keskeinen asia työmaatarkastuksilla on huomion kiinnittäminen rakennuttajan velvollisuuksien hoitamiseen. Valvontakäynneillä keskitytään lisäksi päätoteuttajan velvoitteisiin kuuluvien riskikartoitusten hoitamisen ja rakennustyömaan turvallisuussuunnittelun tarkastamiseen. Myös työmaatarkastuksiin liittyvien velvoitteiden hoitamisen tarkastaminen on osa työsuojelun valvontaa. (Työsuojeluhallinto, Päätoteuttajien valvonta, www.tyosuojelu.fi.)

VALTTI-kortti

Veronumero.fi -palvelusta on mahdollista tilata VALTTI-tunnistekortteja. Palvelussa rakennuttaja nimeää päätoteuttajan ja tekee rakennustyön suuruudesta riippuen tarvittavat aloitusilmoitukset. Työmaa kirjataan palvelun työmaarekisteriin. Kyseinen rekisteri muodostaa rakennustyömaalle työmaa-avaimen, joka jaetaan aliurakoitsijoille. Työntekijät kirjautuvat työmaalle henkilökohtaisilla tunnistesirun sisältävillä VALTTI-korteillaan kirjautumispäätteiden tai mobiilijärjestelmän avulla. Työmaa-avain on työkalu, joka koostaa kaikkien urakoitsijoiden tiedot kuukausi-ilmoituksen pohjaksi. Palvelu on mahdollista integroida osaksi yrityksen omaa taloushallintajärjestelmää ohjelmistotoimittajasta riippuen. Palvelu on rakennustyömaan ylläpitäjälle maksullinen. (Suomen TilaaJavastuu Oy, www.veronumero.fi.)

3 PROSESSIEN JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Muutokset organisaatiossa eivät tapahdu välttämättä sen takia, että jokin asia tiedostaan hyödylliseksi tai muutos on haluttu. Muutos tapahtuu, koska muuta vaihtoehtoa ei ole olemassa. Muutostarpeen ymmärtämisen jälkeen toimintaa on kehitettävä. Toiminnan kehittämisen malleista suosituimpia ovat tiimit, ulkoistaminen ja prosessit. (Laamanen 2001, 10, 18.)

Muutosprosessin läpivieminen vaatii asianomaisten tahojen sitoutumista. Sitoutuminen syntyy tarvittavan muutoksen ymmärtämisellä ja hyväksymisellä. Tärkein sitouttamiskeino on osallistuminen. Osallistujan on tunnettava olevansa muutoksen tekijä eikä kohde. Muutoksen koskiessa ryhmää tai koko organisaation toimintaa mukaan tulevat myös jäsenten väliset suhteet, jolloin muutosjohtamisen merkitys kasvaa. (Laamanen 2001, 256, 260, 262 - 263.)

3.1 Prosessit ja prosessien johtaminen organisaatiossa

Toimintaprosessi muodostuu toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen joukosta sekä resursseista, joiden avulla toiminnot toteutetaan. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan kuvata prosessimuotoisena. Dynaaminen toimintojen sarja muodostaa toimintoketjun. Prosessille määritellään sen osat. Nämä osat ovat toimittaja, jolta tulee tarvittava syöte (input), tiedon tai materiaalin jalostusprosessi sekä asiakas, joka vastaanottaa jalostetun tuotteen tai palvelun (output). Asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28; Laamanen 2001, 19 -20.)

Toimintojen toteuttamiseen tarvittavat resurssit koostuvat ohjaus- ja tukimekanismeista. Ohjausmekanismilla tarkoitetaan toimintaperiaatetta, menettelytapaa, palautetta tai muuta menetelmää, jonka avulla säädetään tai muutetaan jalostusprosessin tapaa muuntaa panokset tuotoksiksi. Ihmisresurssit tai muut prosessin perustehtävää tukevat prosessit ovat tukimekanismeja, jotka mahdollistavat jalostusprosessin suoriutumisen. (Roberts 1996, 83.)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista. Edellytys yritykseltä ja sen tekemisiltä on organisoituminen prosesseittain. Prosessien johtaminen vaatii ajattelutavan muutosta organisaatiokeskeisestä tavasta prosessikeskeiseen tapaan. Prosessikeskeisessä ajattelutavassa ongelma nähdään prosesseissa, ei asenteissa. Toimija on ihminen,

ei pelkkä työntekijä. Prosessikeskeisen ajattelutavan mukaan toisia autetaan, jotta työt saadaan tehtyä. Oman työn merkitys ymmärretään osana koko prosessia sen sijaan, että keskitytään vain oman työnkuvan hallintaan. (Kiiskinen ym. 2002, 28; Laamanen 2001, 49.)

Prosessikeskeisessä ajattelutavassa mitataan prosessin, ei yksilön, suorituskkyä. Kehittämissä keskitytään osaamisen ja prosessin parantamiseen sen sijaan, että epäonnistumisten syyt personoitaisiin tiettyyn henkilöön. Virheiden osalta pohditaan sitä, mikä - eikä kuka - teki virheen esiintymisen mahdolliseksi. Ajattelutapa on asiakassuuntautunut. Pelkkä kate ei ratkaise, vaan se on onnistuneen prosessin seuraamus. (Laamanen 2001, 49 - 50.)

3.1.1 Prosessien suunnittelu, määrittely ja toteutus

Prosessin suunnittelu alkaa prosessin tunnistamisesta (Laamanen 2001, 64). Prosessi on määriteltävä joko ydin- tai tukiprosessiksi. Ydinprosessi on suoraan lisäarvoa asiakkaalle tuova prosessi. Tukiprosessi on sekundäärinen, ydintoimintoja tukeva prosessi. Ydinprosessi edellyttää yleensä sellaista osaamista ja päätöksentekotasoa, että sen johtaminen ja toiminnot halutaan pitää organisaatiossa itsellään. Tukiprosessit palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita ja ovat helpommin ulkoistettavissa. (Kiiskinen ym. 2002, 28 - 29.)

Prosessien tunnistaminen vaatii toiminnan, menestystekijöiden ja asiakkaan prosessien analysointia. Tunnistamisvaihetta seuraa prosessin kuvaus. Prosessissa on tärkeää kuvata toimintaa eli rooleja ja tekemistä eikä ainoastaan tiedon kulkua. (Laamanen 2001, 64, 81.)

Prosessin kuvauksen malli Laamasen (2001, 78) mukaan:

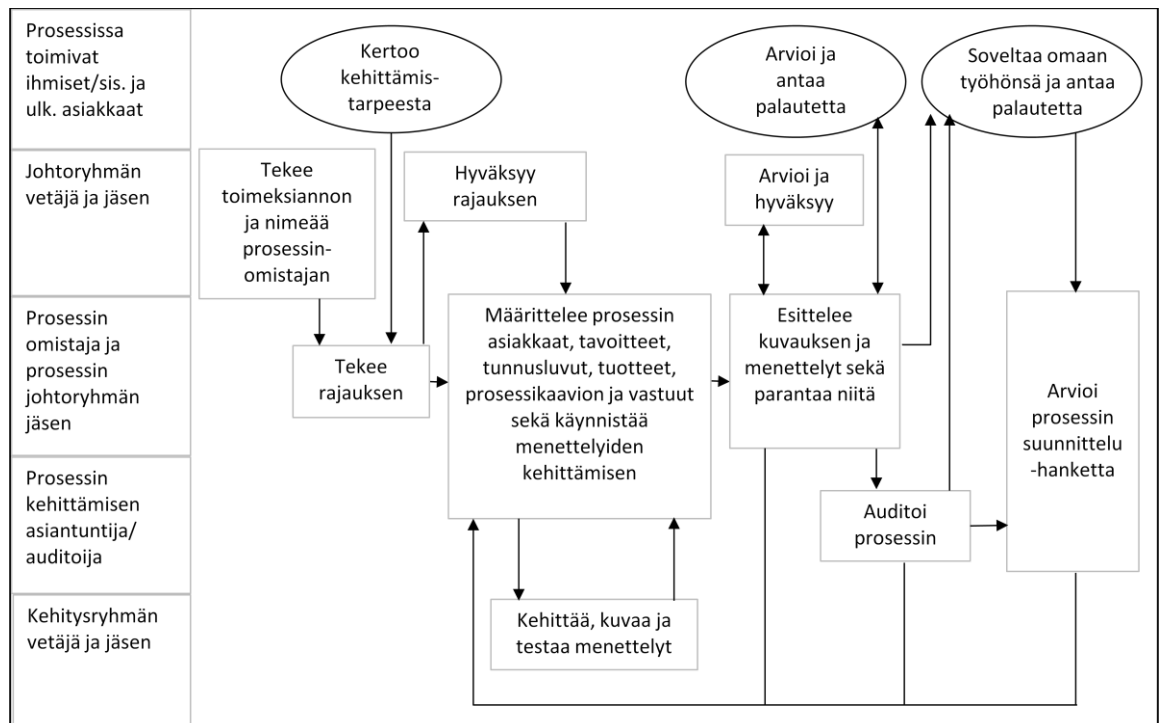
- soveltamisala,
- asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa,
- tavoite,
- syötteet, tuotteet ja palvelut,
- prosessikaavio ja
- vastuut.

Prosessin soveltamisala, asiakkaat, tavoitteet sekä syötteet, tuotteet ja palvelut

Prosessin kuvauksessa on pohdittava sitä, mihin prosessia sovelletaan, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Toimintaprosessia määriteltäessä on tunnistettava asiakkaat ja sidosryhmät tarpeineen ja vaatimuksensa tuotteille ja palveluille. Prosessille on määriteltävä tavoite, menestystekijät sekä mittarit suorituskyvyn mittaamiselle. Syötteiden, tuotteiden ja palveluiden kuvaamisen lisäksi on esitettävä myös tiedon hallintamenetelmät. (Laamanen 2001, 78.)

Prosessikaavio

Soveltamisen, asiakkaiden, tavoitteiden sekä syötteiden, tuotteiden ja palveluiden määrittelyn jälkeen tehdään prosessikaavio. Ensimmäinen malli on karkea prosessikaavio, joka soveltuu toiminnan ymmärtämiseen. Prosessin kehittämistä varten laaditaan yksityiskohtaisempi prosessikaavio. Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattu toiminnan suunnittelua tukeva prosessikaavio. (Laamanen 2001, 78 - 79, 288.)



Kuvio 1. Prosessin suunnittelun prosessikaavio. (Laamanen 2001, 288.)

Kuviossa 1 esitetyn prosessikaavion laatiminen aloitetaan nimeämällä prosessissa toimivien henkilöiden roolit. Rooleille kirjataan henkilökohtainen toiminta. Rooleja ovat sisäiset ja/tai ulkoiset asiakkaat, johtoryhmän vetäjä ja jäsen, prosessin omistaja, kehittämisen asiantuntija tai auditoija sekä kehitysryhmän vetäjä. Rooleja kuvattaessa vältetään hierarkkista ja esimies-keskeistä ajattelua, jotta itseohjautuvuus ja joustavuus eivät kärsi. (Laamanen 2001, 79 - 80.)

Vastuut ja prosessin suunnittelun eteneminen

Prosessin kuvauksen viimeinen vaihe on vastuiden määrittäminen. Prosessille nimetään keskeiset roolit ja tiimit. Näille määritellään tärkeimmät tehtävät, asemavastuut ja päätösvalta. Lopuksi kuvataan prosessin keskeiset toimintasäännöt. (Laamanen 2001, 78.)

Toimintaprosessissa asiakkaiden rooli on kertoa tarpeistaan ja antaa palautetta. Johtoryhmän vetäjä ja/tai jäsen tekee toimeksiannon ja nimeää prosessin omistajan. Prosessin omistaja rajaa ja kuvaa kehittämistarpeen. Johtoryhmä hyväksyy prosessin kuvauksen. Kehitysryhmä testaa ja hioo prosessin menettelyitä. Prosessin omistaja esittää kehitetyn version johtoryhmälle. Asiakkaat voivat antaa palautetta prosessisuunnitelmasta. Tämän jälkeen prosessin omistaja antaa johtoryhmän hyväksymän toimeksiannon auditoitavaksi. Asiantuntijan tehtävä on ohjata kehitystilaisuuksia, ideoida kuvauksia sekä arvioida rajauksia ja koko suunnittelu-hanketta. (Laamanen 2001, 79, 288 - 289.)

Seuraavaksi toimintaprosessia sovelletaan käytännössä. Sisäiset tai ulkoiset asiakkaat antavat palautetta prosessin toimivuudesta sen jälkeen, kun he ovat hyödyntäneet toimintaprosessin aikaansaannoksia. Viimeinen vaihe on prosessin suunnittelun ja toteutuksen arviointi, johon osallistuvat prosessin omistaja, johtoryhmä ja kehitysryhmä. (Laamanen 2001, 288 - 289.)

Toiminnan organisointi suunniteltujen prosessien mukaisiksi

Prosessin kuvaamisen jälkeen on vuorossa varsinainen toiminnan organisointi prosessien mukaisiksi. Prosessikuvauksen ensimmäinen tavoite on saada organisaatio ymmärtämään paremmin prosessin toimintaa ja tavoitteita. Ymmärtämiseen tarvitaan konkreettista osallistamista ja toimintoja. (Laamanen 2001, 50, 96, 288.)

Organisoinnin käynnistämisen toiminnot (Laamanen 2001, 96):

- prosessin arvioinnit,
- rooleihin rekisteröityminen,
- mittauksen käynnistäminen,
- tiimien ja verkostojen luominen,
- osaamisanalyysit,
- työkaluanalyysit ja
- prosessin audiointi.

Prosessin arvioinnin tarkoituksena on saada henkilöstö tiedostamaan, ymmärtämään ja hyväksymään toimintamalli. Prosessin arviointeja tekevät niin johtoryhmä, kriittisissä rooleissa toimivat henkilöt kuin myös prosessissa toimivat henkilöt. Johtoryhmän arvioinnin tavoitteena on, että prosessin kuvaus on selkeä ja noudattaa toimintaperiaatteita. Olennaisissa rooleissa toimivat arvioivat kriittisten asioiden huomioimisen prosessin kuvauksen osana. Prosessissa toimivien henkilöiden tekemä arviointi koskee heidän omaa ymmärtämistään prosessin kokonaisuudesta ja oman roolinsa osuudesta kokonaisuudessa. (Laamanen 2001, 97.)

Perinteisen funktionaalisen ajattelutavan mukaan työtehtävät ovat muodostuneet kapealaisiksi. Reviiriajattelu on johtanut valtapiirien puolustamiseen, byrokraattisuuteen ja tehottomuuteen. Prosessien pilkkominen hierarkkisesti ja tehtäväkohtaisesti on voinut aiheuttaa asiakkaalle tunteen, ettei osastojen läpileikkaavia prosessikokonaisuuksia hallinnoi kukaan. Prosessiajattelun avulla keskitytään tehtävien ja osastojen sijaan näihin organisaation läpileikkaaviin ydinprosesseihin. (Kiiskinen ym. 2002, 27 - 28.)

Rooli on eräänlainen toimenkuva. Sen avulla henkilö kytketään prosessiin siten, että hän tietää tehtävänsä prosessissa. Sama henkilö voi toimia useassa eri roolissa. Prosessikuvauksen perusteella muut tietävät, mitä henkilön odotetaan tekevän sen hetkisessä roolissaan. Rooliin kytketään tietty osaaminen ja tehtäväkokonaisuus. Rooli tarkoittaa myös tietynlaista näkökulmaa asioihin ja ihmisiin. Prosessiajattelun idean ymmärtäminen helpottaa suhtautumista työtehtäviin erilaisina rooleina. (Laamanen 2001, 122.)

Prosessissa toimijan rooli on oltava selkeästi määritelty. Rooliin kuuluvat tehtävät ja päätösvalta on oltava sovittu. Tiettyyn rooliin sopivalla henkilöllä on oltava tahtoa ja osaamista

tehdä sovitut asiat. Vuorovaikutuksen prosessin muiden toimijoiden kanssa on sujuttava saumattomasti. Johtajuuteen liittyvässä roolissa ihmisen persoona ja kyky johtaa itseään ovat menestymisen perustana. (Laamanen 2001, 123.)

Prosessin mukaisen toiminnan mittaaminen on olennaista prosessin toteutumisen ja kannattavuuden näkökulmasta. Sopivat mittarit, kuten tiettyyn toimintavaiheeseen käytetty aika taikka asiakastilausten tai reklamaatioiden määrä, voivat kertoa koko organisaatiotasolle siirrettävissä olevista hyödyllisistä toimintamalleista tai niiden puutteista. Mittareiden käyttö on prosessiajattelun mukaan ymmärrettävä pitkän aikavälin hyötynäkökulmasta. On päästävä irti lyhytnäköisyydestä, jotta jaksetaan nähdä vaivaa mittaamisen suhteen. Tällöin organisaatioon saadaan juurrutettua oikeat käytännöt jo prosessin alkuvaiheessa. (Laamanen 2001, 107.)

Esimiesvetoinen ryhmätyöskentely sopii tehtäviin, jotka eivät ole motivoivia. Myös eriarvoiset tehtävät, haluttomuus ottaa henkilökohtaista vastuuta tai kyvyttömyys tasavertaiseen yhteistyöhön vaativat esimiesvetoisen työskentelymallin. (Laamanen 2001, 135.)

Tiimit puolestaan sopivat työvaiheisiin, joissa vaaditaan itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus sopii prosessiajatteluun yhteisen työn tarkoituksen tunnistamisen ja sopimisen näkökulmasta. Tiimityö perustuu toimiville ihmissuhteille, joiden avulla saadaan aikaan hyviä tuloksia. Tiimin voimavaratasot ovat tiedostettuja ja piileviä. Piilevien kykyjen käyttöön ottaminen vaatii tiimin jäseneltä muun muassa luottamusta, hyvää itsetuntoa, auttamiskykyä ja -halua sekä uskallusta. Tiimin ilmapiirin on oltava avoin, vuorovaikutteinen ja yhteishengeltään hyvä, jotta piilevien voimavarojen aktivointi on ylipäänsä mahdollista. (Laamanen 2001, 135 - 136.)

Toimintaprosessin tiimin järjestäminen perustuu työnkulkuun, osaamiseen ja ihmissuhteiden toimivuuteen. Prosessin saman tason toimijat voivat muodostaa myös verkoston eli virtuaali-tiimin. Onnistumistilanteissa prosessin toimijoita tulisi palkita osaamisesta. Palkitsemisella on oikeudenmukaisuuden lisäksi ohjausvaikutus. Toimivat ihmissuhteet mahdollistavat kritiikin kehitysehdotuksia kohtaan. Toisaalta hyvin toimivissa suhteissa voidaan sortua huonojen ratkaisujen hyväksymiseen hienotunteisuuden vuoksi. Neutraalissa tilanteessa myönteisiä ehdotuksia kannatetaan ja kielteiset torjutaan. (Laamanen 2001, 138 - 144.)

Osaamisen analysointi on merkittävä toimenpide oikeiden työtehtävien ja roolien löytämisessä oikeille henkilöille. Osaamisen optimaalinen hyödyntäminen on olennainen kilpailuedun lähde. Prosessiajattelun näkökulmasta osaamista on kahdenlaista. Toinen puoli osaamisesta muodostuu pätevyydestä eli tiedoista ja taidoista. Toisen puolen muodostaa vuoro-

vaikutusosaaminen. Osaamista voidaan mitata itsearviontimallin avulla tai järjestämällä vaikka koetilanne. Olennaista on, että osaamistarpeen tunnistamisen jälkeen osaamista kehitetään. Kehittämistä tehdään esimerkiksi koulutuksen, ohjauksen, työtehtävien kierrättämisen tai yhdistämisen taikka benchmarkingin avulla. (Laamanen 2001, 179, 183, 187, 190 - 193.)

Työkaluanalyysilta ei vaadita monimutkaisuutta, jos kyseessä on suhteellisen yksinkertaisen prosessin kehittäminen. Pääosin ohjelmistojen avulla toteutettavassa prosessissa ohjelmistolta on vaadittava automaattisia toimintoja, jotka suorittavat rutiininomaiset prosessin työtehtävät ja -vaiheet. Myös työnkulkujärjestelmät helpottavat prosessin työvaiheiden reititystä. Esimerkiksi muutosjohtamisen tueksi on saatavilla yksilön ongelmanratkaisu- ja ympäristönhallintatyökalujen tunnistamis- ja ohjaustyökaluja. (Roberts 1996, 120 - 122, 124.)

Prosessin auditoinnin tulisi olla järjestelmällistä. Epäjärjestelmällinen toimintamalli kuormittuu valitusten ja ongelmatilanteiden selvittelytyöstä. Tuloksena on syyllistämistä, huonosti valmisteltuja jatkotoimenpiteitä sekä tiedonkulun heikkenemistä alaisilta esimiehille ja lopulta myös toisinpäin. Auditointia tarvitaan kilpailukyvyn perustaksi. Ilman auditointia organisaatio on hukassa. (Laamanen 2001, 110 - 111.)

Auditointi voidaan jakaa vaatimustenmukaisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arviointiin. Toteutumisen arviointi kyllä-ei-asteikolla, kuten laatusertifioinnissa, on vaatimustenmukaisuuden tarkastamista. Kysymykset voivat koskea vaikka tulosten dokumentointia, sisäisten auditointien toteuttamista tai korjaavien toimenpiteiden suorittamista. Tarkoituksenmukaisuuden arvioinnissa kysymyksiä voivat olla, miten sisäinen auditointi on toteutettu, millaisia havaintoja niiden perusteella on tehty tai miten havainnot ovat edistäneet prosessin tehokkuutta. Auditoinnin perusteella suunniteltujen korjaavien toimenpiteiden toteutus on tarkastettava. Muutoin auditoinnista ei ole hyötyä. (Laamanen 2001, 111, 116.)

Prosessien jatkuva kehittäminen

Prosessiajattelu jatkuu toiminnan organisoinnin jälkeen prosessien jatkuvalla kehittämisellä eli Laamasen (2001) mukaan parantamisella. Parantaminen eroaa muutoksesta siten, että tavoitteena on kehittää toimintaa hyvään suuntaan. Tavoite ei ole tekemistä vaan toiminnan tulos. Hyvä tavoite on esitetty numeroina, sillä on mittayksikkö ja se on kiinnitetty aikaan. Sille on ominaista myös, että se on ryhmän itse asettama ja hyväksymä. Hyvä tavoite on saa-

vutettavissa, mutta tarpeeksi korkealle asetettu. Positiiviseen sävyyn ilmaistu tavoite kannustaa organisaatiota hyväksymään sen ja pyrkimään siihen. (Laamanen 2001, 50, 202 - 203.)

Toimintaprosessin kehittäminen voi koostua useista pienistä parannuksista. Kiiskisen ym. (2002) mukaan tukiprosessien uudelleensuunnittelu on osa prosessien kehittämistä. Toinen vaihtoehto on innovatiivinen radikaali muutos. Kiiskinen ym. (2002) kuvaavat tämän perustavaa laatua olevan muutoksen koskevan ydinprosessien toimintoketjujen uudelleenajattelua ja -organisointia. Suuren kertamuutoksen läpiviemisessä myös riski epäonnistua on suuri. Esimerkiksi ulkoistaminen on yleensä merkittävä muutos, jonka johtaminen vaatii erityistä prosessinhallintaosaamista. (Kiiskinen ym. 2002, 27, 39; Laamanen 2001, 206 - 207.)

Prosessin virtaviivaistaminen on perusteellisempaa korjaamista kuin jatkuva parantaminen. Prosessia uudistettaessa tulisi kiinnittää huomiota muun muassa turhan byrokratian, päällekkäisen työn ja tarpeettomien raporttien poistamiseen. Lisäksi on syytä karsia prosessin pullonkauloja, kohottaa osallisten taitoja ja yksinkertaistaa työvaatimuksia. Työntekijöille on annettava mahdollisuus vastata työtehtävistään alusta loppuun asti. On mielekästä hyödyntää hyvät kumppanuudet ja mahdolliset synergiaedut strategisista liittoutumista toisten organisaatioiden kanssa. Ohjelmistoilta tulee vaatia automaatiota eli sitä, että ne suorittavat rutiinitoimintoja käyttäjän puolesta. (Roberts 1996, 92 - 93.)

3.1.2 Prosessien johtaminen

Laamasen (2001) mukaan organisaation johtaminen käsittää toimintajärjestelmän, osaamisen ja ihmissuhteiden johtamisen. Toimintajärjestelmään kuuluvat prosessit, työmenetelmät, tietojärjestelmät, tilat sekä tuotteet ja palvelut. Osaaminen koostuu kokemuksesta ja hiljaisesta tiedosta, ydinosaamisesta, teknologiasta, taidoista, tiedoista ja tietämyksestä (knowledge). (Laamanen 2001, 34.)

Prosessijohtaminen kohdistuu prosesseihin, jotka ovat kokonaisvaltaisia ja tuovat lisäarvoa asiakkaalle. Prosessien kehittämistyössä ja uudelleen suunnittelussa johtaminen keskittyy myös yksittäisiin toimintoihin. Muutosprosessin vaikutuksia seurataan jopa henkilökohtaisella tasolla. (Kiiskinen ym. 2002, 30.)

Toimintajärjestelmää ei ole järkevää rakentaa tyhjästä. Toimintatapojen kopioinnin sijaan on pohdittava sitä, minkä käsitteiden kuten tasapainotetun tulokortin tai ISO 9000 laatukäsikirjan mukaan organisaatiossa toimitaan. Riski laatukäsikirja -tyyppisille toimintajärjestelmille on kuitenkin epäkäytännöllinen ja byrokraattinen järjestelmä. Toinen riskitekijä toimintajärjestelmien rakentamisessa on turhien järjestelmien rakentaminen jokaiselle olennaiseksi koetulle asialle. (Laamanen 2001, 38 - 39.)

Organisaation prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen on käytännöllinen lähtökohta kehittämistyölle. Kehittämisenäkökulma pohjautuu organisaation omiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Prosessiajattelun kautta kehittäminen kohdistuu todelliseen toimintaan. Toimintajärjestelmä kuvataan organisaation ymmärtämällä tavalla. (Laamanen 2001, 39 - 40.)

Prosessin johtoryhmällä ja esimiehillä on merkittävä rooli toiminnan käyttöönottovaiheessa. Johtoryhmä esittelee prosessin kuvauksen ja vastaa arvioinnissa esitettyihin kysymyksiin. Ryhmän jäsenet toimivat prosessin puolestapuhujina ja korostavat yhteistyön merkitystä. Johtoryhmän tulee puuttua nopeasti mahdollisiin poikkeamiin prosessin toteutuksessa. (Laamanen 2001, 108.)

Esimiehillä on vastuu prosessin mukaisen toiminnan toteutumisesta. Prosessissa toimiva henkilöstö voi testata sitä, kuinka tosissaan prosessin kanssa ollaan. Vanhaan tuttuun malliin ja käytäntöihin palaaminen voi tuntua helpolta. Esimiesten on ohjattava omalla esimerkillään henkilöstöä toimimaan uusien käytäntöjen mukaan, jotta prosessi vakiintuu. Heillä on vastuu puuttua mahdollisiin poikkeamiin. Esimiesten on tunnistettava prosessissa toimivien henkilöiden saavutettujen tulosten ja sovittujen pelisääntöjen noudattamisen suhde. Prosessin osallisia on palkittava, koulutettava tai siirrettävä mahdollisesti kykyjä vastaaviin toisiin tehtäviin sopimusten noudattamisen ja tulosten perusteella. (Laamanen 2001, 108 - 109, 126.)

Johdon rooli prosessien ymmärtämisessä on analysoida prosessia ja antaa palautetta prosessin omistajalle. Johto hyväksyy auditoinnin tulokset ja antaa valtuudet prosessin omistajalle ja toimijoille tehdä tarvittavat muutokset. Johdon on tunnistettava osaamis- ja muu kehitystarve ja esitettävä ne prosessin omistajalle. Prosessien jatkuvan parantamisen näkökulmasta johto toteuttaa strategian mukaisia kehittämishankkeita. Johdon tehtävä on siten varmistaa, että hankkeen tavoitteet tukevat koko organisaation strategiaa. (Kiiskinen ym. 2012, 42; Laamanen 2001, 126.)

Radikaalien muutosten ollessa kyseessä johdon tuki on merkittävä. Johdon on mahdollistettava tarvittavat resurssit ja annettava valtuudet muutoksen toteuttamiseen valitulle innovatiiviselle pienelle ryhmälle. On ylläpidettävä rohkaisevaa ja kannustavaa ilmapiiriä, vaikka tavoiteltava tulos ei ole välittömästi näköpiirissä lähitulevaisuudessa. (Laamanen 2001, 207.)

Riskien hallinta

Riski on odottamaton tekijä, joka voi ilmetä missä tahansa muutoksen tai prosessin vaiheessa. Riskillä on syynsä ja positiivinen tai negatiivinen vaikutus. Riskien olemassaolon tiedostaminen ja niihin varautuminen auttavat selviämään mahdollista vahingoista ja jopa prosessin keskeytymisestä mahdollisesti ilman suuria kustannuksia. Riskien eliminointi ja rohkeus pannaan muutokseen riittävästi ovat radikaalin muutoksen isoja haasteita. Johdon on oltava tietoinen etenkin radikaalien muutosten kohdalla siitä, että riskikartoitukset on laadittu huolellisesti. (Laamanen 2001, 207; Young 2006, 80.)

Riskien hallinta ei ole ainoastaan negatiivinen prosessi, vaan se tuottaa useita etuja. Riskien hallinnan avulla vakavat uhat on mahdollista ehkäistä ennen kuin ne tapahtuvat. Vahinkojen lievennystoimenpiteet voidaan aloittaa välittömästi. Kun riskeihin varaudutaan etukäteen, varatoimintasuunnitelman saa otettua käyttöön nopeasti. Sidosryhmille saadaan tuotettua mahdollisista vahingoista oikeellista tietoa ajallaan. Kun prosessin osallisten välille on luotu valmistautunut ilmapiiri, eivät ikävät tapahtumat tule yllätyksenä. Riskien ennakointi lisää luovuutta ja lateraalista ajattelukykyä. Ennakointikykyä kehitetään rohkaisemalla esimiehiä ratkaisuhakuiseen johtajuuteen kriisijohtamisajattelun sijasta. (Young 2006, 81 - 82.)

3.2 Muutoksen johtaminen organisaatiossa

Muutos on välttämätön osa yritysten nykypäivän toimintakulttuuria. Muutoksen aikaansaamisessa on kaksi puolta eli henkinen muutos ja tekninen muutos. Henkisen muutoksen käynnistäjiä ovat organisaation arvostetut esimiehet ja johtajat, jotka omalla esimerkillään vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Muutoksen toinen puoli on tekninen, rakenteita ja järjestelmiä muuttamalla tapahtuva muutos. (Laamanen 2001, 263.)

Lainsäädäntö on yksi merkittävin muutospaineita aiheuttava tekijä. Tarvetta muutokseen synnyttävät myös tuotekehitys, kasvuodotukset sekä kansainvälistymisen ja kuluttajatietoisuuden myötä kasvanut kilpailu. Teknologian kehityksen, tietovirtojen kasvun ja verkostoitumisen rooleja muutospaineiden aiheuttajina ei voi vähätellä. Edellä mainittujen tekijöiden omalta osaltaan lisäämä työvoiman vaihtuvuus ja lisäksi tehostuneen etätöön mahdollistama laajentunut saatavuus ovat lisäämässä muutoksen välttämättömyyttä organisaatioissa. (Kotter 1999, 30.)

3.2.1 Muutosprosessin haasteet

Muutosprosessin etenemisen ensimmäinen haaste on muutosvastarinnan heikentäminen. Galphin (1993) on määrittänyt muutosvastarinnan kolme tasoa ja niille kullekin johtamisuositukset. Muutosvastarinnan alin taso on 'ei tietoa'. Tällä tasolla Galphinin (1993) mukaan muutosjohtamiselta vaaditaan viestintää, perusteluja ja toistamista. Toinen taso on 'ei taitoja'. Tällä tasolla tehtävät ovat kouluttaminen, valmentaminen ja ohjaaminen. Ylin muutosvastarinnan taso on 'ei halua'. Tällä tasolla Galphinin (1993) mukaan työntekijöille on esitettävä perusteluja sekä heitä on tilanteen mukaan ohjattava, kannustettava ja palkittava tai rangais-tava. (Mattila 2007, 21.)

Muutoksessa usein tehty virhe on syöksyä asiassa eteenpäin, ennen kuin kaikki osalliset ovat ymmärtäneet muutoksen välttämättömyyden. Toinen esimiesten tekemä virhe on olettaa hyvien asioiden vain tapahtuvan. Luotu visio hurmaa niin, että lyhyen aikavälin onnistumisia ei muisteta seurata. Lyhyen aikavälin hyötyihin sitoutuminen voi rohkaista ihmisiä analyttiseen ajatteluun. Ei enää tyydytä vallitsevaan tilanteeseen. Analyttinen ajattelu selkeyttää ja tarkentaa uudistamisvisiota. (Kotter 1996, 4, 10.)

Muutostilanteisiin liittyy yleisesti erilaisia odotuksia ja konflikteja. Ristiriitaiset linjaukset sekä katkonaiset toimintaohjeet ja tiedonkulku aiheuttavat epävarmuutta. Tätä lisää vielä johdon taitamattomuus tuoda esille muutoksen tuottamien hyötyjen suhde sen vaatimiin ponnistuksiin nähden. Tyytyväisyys vallitsevaan olotilaan ja entisten toimintamallien luoma turvallisuuden tuntu vähentävät muutoshalukkuutta. (Mattila 2007, 18 - 20.)

Heroldin & Fedorin (2008) mukaan konflikteja aiheutuu myös johdon kärsimättömyydestä siirtyä muutosprosessista eteenpäin liiketoiminnassa muihin ajankohtaisiin aiheisiin. Tällöin

mielenkiinto jo aloitettujen muutostoimenpiteiden etenemiseen ja jälkiseuraamiseen heikkeen. Muutoksista päättävien tahojen sekä niitä toteuttavien esimiesten välillä voi syntyä ristiriitoja muun muassa muutoksen tarpeellisuudesta ja toteutuksen kiireellisyydestä. (Herold & Fedor 2008, 15.)

Muutosprosessin läpiviemisestä aiheutuvia kustannuksia usein aliarvioidaan. Hyötynäkökulma voidaan puolestaan yliarvioida. Kustannusten osalta huomiota tulisi kiinnittää enemmän pelkän taloudellisen vaikutuksen lisäksi myös siihen, kuinka muutos vaikuttaa organisaation henkilöstö- ja muihin resursseihin. (Herold & Fedor 2008, 9, 15.)

Ongelmat alkavat yleensä jo prosessin alussa. Tämä johtuu siitä, ettei muutoksia koeta riittävän tärkeiksi, ohjaava tiimi ei ole kyllin vahva ja/tai visio ei ole tarpeeksi selkeä. Muutoksen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin on ainoa tapa saada muutoksesta pysyvä. Toimintakulttuurin juurruttamiseen liittyy kaksi tärkeää seikkaa. Ensiksikin on pyrittävä tietoisesti tuomaan esille se hyöty, kuinka uudet toimintatavat auttavat henkilöstöä parantamaan suorituksiaan. Toinen tärkeä juurruttamiskeino on käyttää riittävästi aikaa uuden lähestymistavan sisäistämiseen. Ohje koskee myös uusia esimiessukupolvia. (Kotter 1996, 11 - 12.)

Muutoksen läpiviemisessä yleisiä johdon tekemiä virheitä ovat rajoitettujen tavoitteiden määrittäminen sekä tilanteen vähättely. Muutoksen läpiviemiseen varattu liian vähäinen aika voi johtaa suoriin tai epäsuoriin pakottamistoimiin. Johto voi turvautua keppi tai porkkana-menetelmiin kuten irtisanomisiin, siirtoihin tai ylennysmahdollisuuksien tarjoamiseen muutoksen läpiviemiseksi. (Kotter 1999, 42 - 43.)

Manipulointi eli valikoitujen asioiden esilletuominen tai tietystä näkökulmasta kuvaaminen ovat ns. nopeita keinoja muutoksen läpiviemisessä. Tällaisia keinoja ovat myös mieleisten tehtävien antaminen tai tietynlaisten ihmisten nimittäminen sopiviin rooleihin. Kyse ei ole osallistamisesta, jos roolit jaetaan mielessä toivottu lopputulos. Osallistamisessa haetaan uusia ideoita rakentavan keskustelun ja eriävien mielipiteiden kautta. (Kotter 1999, 41.)

Manipulointikeinojen käyttämisessä muutoksen läpiviemisessä on riskinsä. Muutosvastarinta voi lisääntyä henkilöstön ymmärtäessä, että heitä huijataan olemaan vastustamatta muutosta. Samoin voi käydä, jos työntekijät ymmärtävät, ettei heitä kohdella tasa-arvoisesti. Manipulointiin sortuva johtaja voi menettää maineensa, uskottavuutensa, henkilökunnan luottamuksen ja jopa uransa. Pakottamistoimiin sorrutaan usein ajanpuutteesta johtuen. Muutostarve on havaittu liian myöhään ja asian läpiviemisellä on liian kiire. (Kotter 1999, 42.)

3.2.2 Muutosprosessin läpivieminen

Muutosprosessin läpiviemisessä oleellista on tiedostaa virhemahdollisuudet ja varautua niiden vaikutuksiin, jotta vältetään epäonnistumiseen johtavia virheitä. On ymmärrettävä muutosvastarinnan syyt organisaatiossa ja tunnettava prosessi, jonka avulla muutoshaluttomuus kitketään. On tiedostettava muutosjohtamisen tyyli ja keinot, jotka sopivat juuri oman organisaation uuden toimintaproessin juurruttamiseen osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter 1996, 14.)

Muutosprosessin neljän avaintekijän malli

Herold & Fedor (2008, 17 - 19) ovat jakaneet muutosprosessin neljään avaintekijään:

- mitä muutetaan,
- muutosprosessin osalliset,
- muutoksen sisäinen ja ulkoinen konteksti ja
- kuinka muutosprosessi toteutetaan.

Muutosprosessin avaintekijät on oltava ensin selvillä. On tiedettävä mitä muutetaan. On tunnettava muutosprosessin osalliset eli kuka johtaa muutosta ja ketkä sen toteuttavat, keeneen muutos vaikuttaa ja missä raameissa. Vasta tämän jälkeen voidaan miettiä keinoja muutosprosessin konkreettiseen toteuttamiseen. (Herold & Fedor 2008, 17 - 19.)

Muutosprosessia johtavien on edettävä varovasti uusien toimenpiteiden aloittamisessa. On tärkeää kuunnella henkilöitä, joilla on pitkäaikainen työhistoria ja kokemus yrityksen toimintakulttuurista. Muutosjohtajien on tarkkailtava muutosta ympäröiviä olosuhteita. Heidän on hyväksyttävä ajatus muutosta vaativista toimenpiteistä ja kehitettävä uskottava suunnitelma vaadittavien muutosten toteuttamiseksi. (Herold & Fedor 2008, 47 - 48.)

Muutosta ympäröivien olosuhteiden aliarviointia on vältettävä. Konteksti muutoksen ympärillä muodostuu sekä sisäisestä ympäristöstä eli organisaatiosta itsestään että organisaation ulkopuolisista tekijöistä. Esimerkki organisaation sisäisestä kontekstista on työvoiman liikkuvuus työmarkkinoilla. Muita sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen resurssit, organisaatiokulttuuri ja

kyky selviytyä muutospaineista ja -vaatimuksista. Muutokseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat työmarkkinat, lainsäädäntö, taloudelliset olosuhteet, yhteistyökumppanit, teknologinen ympäristö, väestötiede ja aluekulttuuri. (Herold & Fedor 2008, 100 - 104, 107 - 108.)

Muutosjohtamisesta vastaavien on yhdistettävä kriittisesti tarkastelemaansa muutoksen avaintekijät. Rauhallinen ote ja muutosprosessin hidastaminen ovat usein järkeviä, rohkeutta vaativia päätöksiä onnistuneen muutosprosessin toteuttamiseksi. Usein prosessin toteuttamiseen annettu aika ei anna tähän mahdollisuutta. Ihmiset eivät luonnollisesti vastusta itse muutosta. He vastustavat sellaista muutosta, jota eivät ymmärrä sekä tekijöitä ja arvoja, joita he eivät konkreettisesti itse näe. On huomioitava se, ettei sama toimintamalli välttämättä sovellu suoraan joka organisaatioon. Muualla toimivaksi todettu malli on sopeutettava oman yrityskulttuurin, toimintatapojen ja arvojen mukaiseksi. (Herold & Fedor 2008, 125 - 126, 141 - 142.)

Kahdeksanvaiheisen muutosprosessin malli

Kotter (1996, 17 - 18) on esittänyt muutosprosessin kahdeksanvaiheisena. Vaiheet ovat:

- kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen,
- ohjaavan tiimin perustaminen,
- vision ja strategian laatiminen,
- muutosvisiosta viestiminen,
- henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan,
- lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen,
- tehtyjen parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen ja
- uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

Kiireellisyyden tähdentäminen tarkoittaa Kotterin (1996) kuvaamassa prosessissa kilpailutilanteen ja markkina-aseman ajantasaista seuraamista. Lisäksi kiireellisyyden merkitys ilmenee mahdollisuuksien ja kriisien ymmärtämisessä. Kiireellisyys ei tässä yhteydessä tarkoita hätäisiä ratkaisuja. (Kotter 1996, 18.)

Visio ja strategia puolestaan toimivat muutoshankkeen ohjenuorana. Ohjausryhmän on oltava tarpeeksi vahva, jotta se pystyy todellisuudessa ohjaamaan muutoksia. Ohjaava tiimi voi näyttää mallia, kuinka uuden menetelmän mukaan toimitaan. Henkilöstöä on kannustettava ottamaan riskejä uudenlaisten ideoiden ja toimintatapojen syntymiseksi. (Kotter 1996, 18.)

Lyhyen aikavälin onnistumisen seuranta auttaa suunnittelemaan näkyviä suorituskyvyn parannuksia ja ottamaan käytäntöön näistä suunnitelmista syntyviä hyötyjä. Osana muutoksen vakiinnuttamista henkilöstölle on korostettava uskottavuutta muutosvision kanssa yhteen sopimattomien toimintatapojen muuttamiseksi. Uusien menetelmien juurruttamiseksi osaksi yrityskulttuuria on johtajuuden oltava tehokasta asioiden johtamista. On osattava tuoda esille yhteys uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välillä. (Kotter 1996, 18.)

Henkilöstön koulutukseen ja osallistavaan keskusteluun panostaminen ovat muutostoiminnan tärkeitä elementtejä. Viestintätaitojen kehittämiseen ja muutoksen myötä tarvittavien uusien taitojen panostamiseen uskova johtaja luo pitkäjänteisempiä tuloksia kuin pakottamistoimiin uskova johtaja. (Kotter 1999, 43.)

Psykologinen omistajuus muutosprosessin osana

Jenni Luoma (2015) on väitöskirjassaan tutkinut psykologisen omistajuuden yhteyttä onnistuneen muutosprosessin läpiviemisessä organisaatiossa. Psykologinen omistajuus tarkoittaa Piercen, Kostovan ja Dirksin (2003, väitöskirjassa Luoma 2015) mukaan ”asemaa, jossa yksilöt kokevat omistavansa kohteen tai että osa kohteesta on heidän”. Luoman (2015) mukaan muutoksella itsellään voi olla negatiivinen kaiku organisaatiossa, mutta psykologisen omistajuuden avulla muutoksen ymmärtäminen voi saada myönteisiä sävyjä. (Luoma 2015, 56, 146.)

Luoman (2015) mukaan muutos tulisi nähdä inhimillisten tarpeiden tyydyttämisen tietoisena prosessina. Psykologista omistajuutta tukevat Piercen ym. (2001, 2003, 2010) mukaan neljä motivaation lähdettä, jotka ovat itsetuntemus, koti, tehokkuus ja vaikuttavuus sekä stimulaatio. Vähintään yhden psykologisen omistajuuden motiivin tultua tyydytetyksi omistajuuden tunne ja myönteinen ajattelu muutosta kohtaan lisääntyy. Tutkimuksen mukaan selkeä visio, aktiivinen osallistuminen, vuorovaikutus ja muutosprosessin kuvaaminen toimivat psykologi-

sen omistajuuden motiiveina. Mainitut tekijät vievät omalta osaltaan muutosta organisaatiossa haluttuun suuntaan. (Luoma 2015, 148.)

Muutosjohtajan rooli ja merkitys muutosprosessissa

Muutoksen johtamisessa erilaisilla johtamisominaisuuksilla ja -painotustyyyleillä on suuri merkitys. Erilaisia ominaisuuksia ja tyylejä johtaa ovat uudistava tai vuorovaikutteinen johtamistyyli (Burns 1979, teoksessa Beerel 2009), palveleva johtamistyyli (Greenleaf 1970-luku, teoksessa Beerel 2009) ja tunneälykäs johtamistyyli (Goleman 1995, teoksessa Beerel 2009). Näiden tyylien lisäksi muutosjohtamisessa tärkeä ominaisuus on systemaattisuus. (Beerel 2009, 68, 70 - 71, 73.)

Systemaattisen johtajuuden teoreettista taustaa voidaan tarkastella Bolmanin ja Dealin (2003 teoksessa Beerel 2009) 'uudelleen muotoilun vahvuuden' näkökulman pohjalta. Tässä viitekehyksessä johtajan ongelmanratkaisukyky yhdistyy neljän eri näkökulman muodostamiin raameihin. Nämä näkökulmat muodostuvat rakenteellisista, poliittisista ja kulttuurisista raameista sekä henkilöstöresursseista. Systemaattinen johtaja ottaa kaikki näkökulmat huomioon päätöksenteossa. Tällainen johtaja näkee ja ottaa huomioon myös organisaation ulkopuolisen moninaisen todellisuuden. Systemaattinen ajattelu, laajempi kyky nähdä asioita tuotta näkökulmaa ja strategisuutta muutoksen tuomiin haasteisiin ja ongelmien ratkaisuun. (Beerel 2009, 72.)

Menestyvä muutosjohtaja tunnistaa suhteet ja kaavamaisuudet. Tällainen johtaja kykenee yleistämään toimivan mallin. Hyvä muutosjohtaja on tunneherkkä ja -älykäs. Hän osaa olla empaattinen vaadittavia toimenpiteitä horjuttamatta. Toisaalta häneltä vaaditaan myös sietokykyä ja taitoa joustaa. Harjaantunut muutosjohtaja tunnistaa vaihtoehtoiset ajattelumallit. Lisäksi tällaisella johtajalla on kyky käyttää kriittistä ajattelua ymmärtääkseen sen, mitä organisaatiossa oikeasti tapahtuu. (Beerel 2009, 241 - 242, 246.)

Hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia ovat myös luottamus ja kärsivällisyys vision toteuttamisessa. Hyvä muutosjohtaja ei ole ylimielinen eikä vaadi kohteliaisuuksia muutosprosessin välitavoitteiden onnistumisista. Toimiminen eettisesti vaatii muutosjohtajalta sekä rohkeutta että vahvaa sydäntä onnistuakseen. (Beerel 2009, 242.)

Muutoksen johtaminen vaatii yhteistyötä, auktoriteettia ja valtaa tehdä päätöksiä. Auktoriteetti voi kadota, jos mahdollisuutta tai halua tehdä tarvittavia muutostoimenpiteitä ei ole. Pysyäkseen vahvana johtajana on huolehdittava myös itsestään. On osattava delegoida, pysyä todellisuudessa sekä haastaa omat rajansa ja mielikuvansa. Myös yksityiselämä on osattava sovittaa työn asettamiin vaatimuksiin. Terveiden elämäntapojen merkitystä jaksamisen perustana ei saa unohtaa. (Beerel 2009, 117, 245 - 246.)

Muutosmyönteinen toimintakulttuuri

Muutosmyönteisen toimintakulttuurin luomisen yksi taustatekijä on johtajuuspotentiaalia omaavien työntekijöiden rekrytoiminen. Johtajuuspotentiaalia omaavat työntekijät ovat jo uransa varhaisessa vaiheessa saaneet kokeilla johtamista, riskinottoa sekä oppia niin onnistumisista kuin epäonnistumisista. Tällaisilla työntekijöillä on kokemusta johtamisen haasteista ja potentiaalia viedä muutos organisaatiossa läpi. (Kotter 1999, 63.)

Osana muutosmyönteistä toimintakulttuuria prosessiin osallistuvien mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheessa lisää muutoksen sisäistämisen mielekkyyttä. Uusien toimintamallien muuttuminen osaksi arkityörutiineita onnistuu todennäköisesti paremmin siinä tapauksessa, kun osallistujat ovat itse olleet mukana kehittämässä toimintamalleja kuin siinä tapauksessa, että noudatetaan ylhäältä annettuja toimintaohjeita. (Laamanen 2001, 260 - 263.)

4 TOIMINTATUTKIMUS TUTKIMUKSELLISENA LÄHESTYMISTAPANA

Toimintatutkimus tuottaa tietoa nimenomaan ihmisen toiminnasta, ei luonnonilmiön tai koneen toiminnasta. Tämän tutkimuksellisen lähestymistavan avulla kehitetään totuttuja toimintatapoja ja käytäntöjä järkeä käyttämällä entistä paremmiksi. Mielenkiinnon kohteena on yhteisen toiminnan ja sen tarkoituksen yhteinen tulkinta, näkemys tai merkityksen ymmärtäminen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16 - 17.)

Toimintatutkimuksen kohteena on ihmisten toisiinsa suuntaama tai toiset huomioonottava, vuorovaikutukseen pohjautuva sosiaalinen toiminta. Tutkimuksellisen lähestymistavan kannalta olennaista on, että tutkittava kohde, esimerkiksi työtehtävät, ovat yhteistyössä toisten kanssa suoritettavia. Tällaisessa tapauksessa ihmisten välisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämisen näkökulma tutkimuksessa toteutuu. (Heikkinen ym. 2006, 16 -17.)

4.1 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa

Toimintatutkimuksessa selkein ero perinteisiin tutkimustapoihin verrattuna on tutkijan tietoinen osallistuminen tutkimaansa toimintaan. Osallistuminen tapahtuu tutkijan tarkoituksellisella toiminnan muutokseen tähtäävällä väliintulolla eli interventiolla. Tutkimuksellinen lähestymistapa on subjektiivinen. Toimintatutkija pyrkii voimaannuttamaan tutkittavan ryhmän jäseniä valamalla uskoa heidän omiin kykyihinsä. (Heikkinen ym. 2006, 19 - 20.)

Tutkijan roolin dilemma on ollut keskiössä toimintatutkimuksen tieteellisyyttä pohdittaessa. Keskeinen ristiriita on ollut se, missä määrin tutkija saa vaikuttaa muutosprosessin ja muutoksen toteutumisen kulkuun. Toimintatutkijan rooli on muuttunut Eldenin (1979) varhaisempaan tutkimukseen pohjautuvan Sorensenin (1992) tutkimuksen mukaan jakautuen neljään roolisukupolveen. Toimintatutkijan asiantuntija- ja konsultin rooleista on siirrytty osallistuviin ja vuorovaikutteisiin rooleihin. Kolmannessa roolisukupolvessa toimintatutkija organisoii prosessiin osallistujia ratkaisemaan aktiivisesti itse muutoksen toteuttamiseen liittyviä ongelmia. Sorensen (1992) on löytänyt vielä neljännen tutkijan roolin. Siinä toimintatutkijan tehtävä on välittää osallistujille osallistumisen ja vuorovaikutuksen moraaliset periaatteet. (Kuula 1999, 116 - 117.)

Toimintatutkija voi kysyä itseltään: ”Kuinka kehitän työtäni?” (Whitehead 1989). Whitehead ja McNiff (2000) ovat nimenneet viisi toimintatutkimuksen avainkohtaa tutkijan näkökulmasta katsottuna. Näistä ensimmäinen on se, että tutkijan on tiedostettava olevansa tutkimusprosessin ydin. Toiseksi hänen on tunnettava ensin itsensä osana prosessia ennen kuin voi muuttaa sosiaalista tilannetta. Kolmanneksi tutkijan on ymmärrettävä, että tutkimuksessa ei olla päätyössä johonkin lopputulokseen vaan tavoitteena on jatkuva kehitys. Neljänneksi on tiedostettava prosessin osallistavuus ja viidenneksi sen luonne oppimis-metodina. (McNiff & Whitehead 2000, 203.)

Tutkijan omien välittömien kokemusten analysointi on olennainen osa toimintatutkimusta. Lähestymistavassa on otettava huomioon se, että ihmisten toiminnan taustalla ei ole pelkäs-tään syy-seuraus -suhteet, vaan prosessin osallisilla voi olla jokin tavoite, jonka puitteissa toimitaan. Toimintatutkimuksessa ratkaisujen ymmärtäminen on intentionaalista eli käsitys muodostuu päämäärien ja motiivien sisäistämisen avulla. (Heikkinen ym. 2006, 20 - 21.)

4.2 Osallistava lähestymistapa

Toimintatutkimus on luonteeltaan interventioon perustuvaa, käytännönläheistä, osallistavaa ja reflektiivistä tutkimusta. Intervention tarkoituksena on tuoda esille tutkittavan kohteen, kuten jonkin yhteisön tiedostamattomia toimintatapoja, sosiaalisia rakenteita, perinteitä ja vallan käyttöä. Tutkimus ja kehittäminen vievät toisiaan eteenpäin. Käytännönläheisyyden näkökulmasta Heikkinen (2006) kuvaa Lewinin tähdentävän tutkimustulosten sovellettavuutta. (Heikkinen ym. 2006, 27 - 29.)

Whitehead (1993) korostaa tutkimukseen osallistujien roolia työnkehittäjinä. Jokaisen osallis-tujan, myös toimintatutkijan, on kysyttävä itseltään: ”Kuinka minä voin kehittää työtäni siten, että se auttaa muita oppimaan?” (Whitehead 1993). Tutkimukseen osallistujien on ymmär-rettävä se ajatus, että ongelmanratkaisut eivät tule jostakin ulkopuolelta, kuten tutkijalta, vaan ne löytyvät työyhteisön sisältä. Tämän ajatuksen sisäistäminen vaatii ryhmältä rehellisyyttä, voimavaroja ja sitoutumista. (McNiff & Whitehead 2000, 59.)

Osallistavassa toimintatutkimuksessa pyrkimyksenä on edistää eri osapuolten välistä vuoro-vaikutusta tutkimuksen kohteena olevan toiminnan kehittämiseksi. Länsimaisessa kulttuuris-sa, jossa päämääränä on tuotannon kehittäminen, osallistavuus perustuu tekniseen tiedon-

intressiin. William Whyten osallistavan toimintatutkimuksen suuntauksessa korostetaan talouselämän kehittämisen roolia. Tätä suuntausta käytetään organisaatioiden ja työelämän toimintatutkimuksessa. (Heikkinen ym. 2006, 33, 50 - 51.)

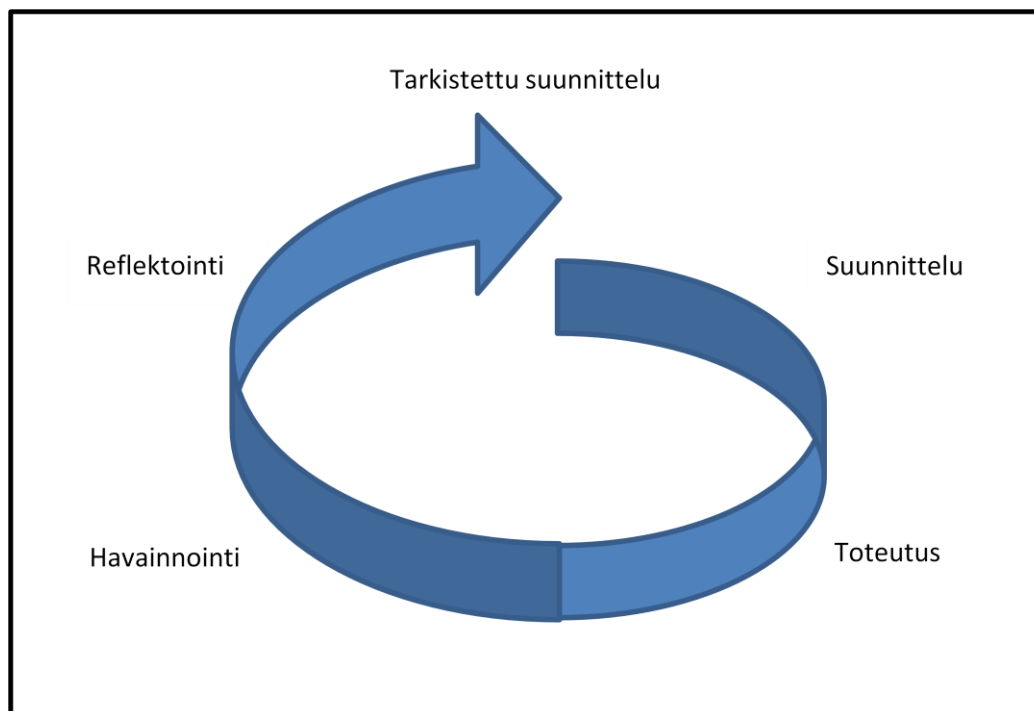
Stringer (1996) korostaa yhteistyöhön perustuvassa (osallistavassa) toimintatutkimuksessa osallistujien suhteiden toimivuutta. Jotta osallistujien väliset suhteet ovat toimivia, heidät on hyväksyttävä sellaisena kuin he ovat. Sosiaalisissa tilanteissa osallistujia on rohkaistava henkilökohtaiseen ja yhteistyöhaluiseen suhtautumiseen. (Stringer 1996, 25 - 26.)

Toimintatutkimuksessa mukanaolijoiden osallistumisen maksimoinnin lisäksi Stringer (1996) on laajentanut tutkimuksen vaikuttavuuden huomioimisen tasoa muihin ryhmiin ja tahoihin. Stringerin (1996) mukaan tutkimuksessa on huomioitava kaikki ryhmät, joihin tutkimus vaikuttaa. Olennaista on varmistaa toimiva yhteistyö toisten ryhmien ja organisaatioiden välillä. Tutkimuksen molemminpuolinen hyöty on tuotava esille yhteistyötahoille. On otettava huomioon myös tutkimuksen kannalta relevantit sosiaaliset, taloudelliset, kulttuuriset ja poliittiset näkökohdat. (Stringer 1996, 36.)

Gustavsenin (1992) mukaan kommunikaatiivisessa toimintatutkimuksessa teoria operationalisoidaan demokraattisen eli tasavertaisen keskustelun periaatteiksi. Kuten osallistavassa toimintatutkimuksessa, myös tässä lähestymistavassa lähtökohta on jokaisen osallistujan oikeus ja mahdollisuus osallistua kehittämisestä ja muutoksesta käytävään keskusteluun. Osallistujien on saatava tuoda esille omia ajatuksiaan ja mielipiteitään työkokemukseensa peilaten ammatti- ja hierarkia-asetuksesta riippumatta. (Kuula 1999, 92 - 93.)

4.3 Toimintatutkimuksen syklinen rakenne

Toimintatutkimuksen vaiheet vuorottelevat syklisesti. Nämä vaiheet ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Toteutuneen kierroksen jälkeen on vuorossa syklin arviointiin perustuva seuraavan syklin uudelleensuunnittelu. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 2 on kuvattu toimintatutkimuksen syklinen eteneminen. (Anttila 2007, 137; Heikkinen ym. 2006, 35.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen sykli. (Malli: Suojanen 1992, mukaillen Linturi 2003; teoksessa Anttila 2007, 137)

Kuviota 2 tarkasteltaessa nähdään, että toimintatutkimuksen syklin ensimmäinen vaihe on ajatustyötä vaativa suunnittelu. Tästä vaiheesta siirrytään kenttätöyönä tapahtuvaan toimintaan. Toimintavaiheen jälkeen seuraa havainnointi, josta siirrytään taas ajattelua vaativaan reflektointivaiheeseen. Reflektointivaiheesta toiminnan uudelleensuunnitteluun siirryttäessä syklissä mennään konstruoivasti eteenpäin. Rekonstruoivissa eli uudelleenrakentamisvaiheissa tutkimusta tarkastellaan taaksepäin. Tällöin analyysi painottuu toteutuneen toiminnan havainnointiin ja arviointiin. (Heikkinen ym. 2006, 10, 78 - 79.)

Toimintatutkimuksen syklit jatkuvat spiraalimaisesti eteenpäin. Uusi sykli voi alkaa mistä tahansa tutkimusvaiheesta. Tämän hermeneuttiseen filosofiaan perustuvan kehämallin perusidea on Kurt Lewinin kehittämä. Kehämallissa tutkijan ymmärrys etenee havainnoinnin perusteella itsereflektiivisenä kehänä, jolloin avautuu uusia ulottuvuuksia ja uusia tutkittavia ongelmia. Syklejä tulisi olla enemmän kuin yksi, jotta toimintatutkimus tuottaa huomion-arvoisia tuloksia. Uudelleensuunnittelun kautta käynnistynyt kehittynyt kokeilu lisää tutkimustulosten mielekkyyttä. Toimintatutkimuksen spiraalit voivat olla myös sivuttaisia. William Whiten mukaan tällaiset uudet odottamattomat ongelmat eli sivupolut ovat ”uutta luovia yllätyksiä”, joista syntyy uusia tutkimustehtäviä. (Heikkinen ym. 2006, 35, 80, 82, 87.)

Suunnittelun, kenttätöön ja havainnoinnin jälkeen toimintatutkimuksen tulokset on raportoitava. Tutkijan on mietittävä ensisijaisesti sitä, kenelle hän on tutkimusta raportoimassa. Tieteellisen tutkimuksen minimivaatimus on tutkimustulosten julkaiseminen tiedeyhteisössä. Toimintatutkimuksen tutkimustuloksista eli hyvistä käytänteistä raportoidaan myös ammattikunnalle ja maallikoille. Lisäksi tutkimuksella on yhteiskunnalliseen keskusteluun aihetta antava tehtävä. (Heikkinen ym. 2006, 114.)

4.4 Lähestymistavan soveltuminen kehittämistehtävään

Toimintatutkimuksen tutkimuksellinen lähestymistapa sopii hyvin erityisesti osallistavana toimintatutkimuksena tähän kehittämistehtävään. Osallistavan toimintatutkimuksen lisäksi kehittämistehtävä sisältää kommunikatiivisen toimintatutkimuksen piirteitä, koska vuorovaikutuksen osuus syklejä suunniteltaessa ja syklien sisällä vaiheesta toiseen siirryttäessä on suuri. Toimintatutkimuksessa Heikkisen ym. (2006, 17) mukaan korostuva yhteinen suunnittelu ja toiminta tavoitteineen sekä tämän ajatuksen merkityksen ymmärtäminen kuvaavat erinomaisesti rakentamisen tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessia.

Toimintatutkimuksessa muutos itsessään ei korostu tutkimuskohteena liikaa, vaan mielenkiinto kohdistuu jatkuvaan kehitykseen ja työyhteisön yhteiseen, osallistavaan toimintaan (McNiff & Whitehead 2000, 203). Ongelman ratkaisut eivät tule annettuina ulkopuolelta, vaan tavat ja menetelmät toimivan järjestelmän perustaksi kehitetään työyhteisössä itse (McNiff & Whitehead 2000, 59). Nämä näkökohdat tukevat erinomaisesti toimintatutkimuksellisen lähestymistavan valintaa kehittämistehtävän toteuttamismetodologiaksi.

Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin näkökulmasta toimintatutkijan roolini vaihtelee Sorensenin (1992) mukaisen kolmen osallistuvan ja vuorovaikutteisen roolin välillä. Aluksi toimintatutkijan roolini on toimia opastavana konsulttina. Konsultti tuo Sorensenin (1992) mukaisesti esille tuottavuuden tavoitteiden asettamisen antaman hyödyn muutoksen toteuttamisen osana. (Kuula 1999, 116 - 117.)

Toimintatutkijarooleista merkittävämpi ilmoitusmenettelyn toimintaprosessissa on Sorensenin (1992) mukaisesti olla osallistuva, organisaation omaan ongelmanratkaisukykyyn luottava organisoiva tutkija. Merkittävin roolini toimintatutkijana tässä kehittämistehtävässä

on kuitenkin Sorensenin (1992) mukainen osallistumisen ja vuorovaikutuksen moraaliseettisten periaatteiden välittäminen prosessin osallisille. (Kuula 1999, 116 - 117.)

Toimintatutkimus on selkeän syklirakenteensa ja käytännönläheisyytensä perusteella järkevä tapa viedä ilmoitusprosessin kehittämisvaiheet sykleittäin läpi. Analysoimme ilmoitusprosessin onnistumista ja jatkokehittämistä yhteisissä palaveriissamme. Työyhteisömme jäsenen on helpompi omaksua uudet toimintatavat seuraaville lakisääteisten tietojen ilmoituskiirroksille silloin, kun he ovat itse osana ryhmää analysoimassa edellisten kierrosten toteutumista.

5 RAKENTAMISEN TIEDONANTOVELVOLLISUUDEN ILMOITUS- MENETTELYN TOIMINTAPROSESSIN SUUNNITTELU, TOTEUTTAMINEN JA ANALYSOINTI

Rakentamisen tiedonantovelvollisuudessa on kyse lainsäätäjien muodostaman teoreettisen toimintaproessin siirtämisestä käytäntöön. Toteutamme omassa yrityksessämme suunnitellun ilmoitusmenettelyn toimintaproessin kokonaisuudesta aluksi prosessikaaviona. Prosessikaavion avulla voimme pitkällä aikavälillä erottaa suuremmat kehittämistä vaativat vaiheet ja rakenteet. Kehittämistä vaativia rakenteita ovat esimerkiksi ohjelmistojen hankintatarve, henkilöstön määrä ja koulutustarve. Resurssien muuttamista vaativat toimenpiteet ja hankinnat päivitämme prosessikaavioon. Prosessikaavion avulla saamme erotettua koko prosessin resurssineen suunnitteluvaiheesta seurantaan erilleen yksittäisistä joka kuukausi toistuvista toiminnallisista ilmoituskiirroksista.

Toimintaproessin kehitysvaiheet koostuvat useista samantyyppisillä toimintatavoilla toteutetuista kuukausittaisista ilmoituskiirroksista. Nämä prosessin kehitysvaiheet puolestaan muodostavat toimintatutkimuksen syklit. Yksittäisten ilmoituskuukausien tarkastelun sijasta kokonaisprosessin tehostamiseen pyritään toimintasykleihin kohdistettujen interventioiden avulla. Ilmoituskiirrosten ja erityisesti kehitysvaiheiden muodostamien syklien toteutumises- ta teemme havaintoja, joita arvioimme reflektiivisesti. Arvioinnin perusteella teemme seuraaville ilmoitusmenettelyn kierroksille tarvittavia korjauksia olemassa olevien resurssien puitteissa.

Toimeksiantajan kuvaus

Tämän kehittämistehtävän toimeksiantaja on Kajaanin Rakennusremontti Oy. Kajaanin Rakennusremontti Oy on vahinkosaneeraukseen ja korjausrakentamiseen erikoistunut rakennusalan perheyritys. Yritys työllistää noin 30 työntekijää neljällä eri toimipaikalla Kainuun ja Pohjois-Savon alueella.

Kajaanin Rakennusremontti Oy:n kanssa tiiviissä yhteistyössä toimii rakenteiden kosteuskartoituksiin ja kuivauksiin erikoistunut Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy. Yritys toimii Kainuun ja Pohjois-Savon lisäksi Itä- ja Koillis-Lapissa, jossa alueellisena toimipisteenä on

Kemijärvi. Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:n työt tekee Kainuun ja Savon alueella aliurakointina Kajaanin Rakennusremontti Oy. Lapin alueella aliurakoitsijana toimii Etelä-Lapin Rakennus Oy.

Aiemmat harmaan talouden torjumiseen ja työntekijöiden seurantaan liittyvät toimenpiteet yrityksessä

Näissä kahdessa yrityksessä on noudatettu jo ennen kehittämistehtäväksi valitun tiedonantovelvollisuuden ilmoitusprosessin käynnistymistä aiempia harmaan talouden torjumiseen liittyviä rakentamisen lakivelvoitteita. Työmailla käytössä ovat työturvallisuuslain 52 a §:n mukaiset henkilön yksilöivät kuvalliset tunnisteet. Rakentamiseen kuuluvaa työtä tilattaessa pyydetään toiselta sopimusosapuolelta nk. tilaajavastuulain 52 §:n mukaiset selvitykset. Rakentamispalvelua muutoin kuin satunnaisesti harjoittavien välillä laskutus tapahtuu käännetyn arvonlisäveron mukaisesti (AVL 8 c §).

Työntekijöiden seuranta on ollut omaehtoista, lähinnä edelleen laskutuksen ja palkkahallinnon tarpeista lähtöisin olevaa seurantaa. Työntekijöiden seuranta on toteutettu kirjaamalla heidät työmaittain tilausjärjestelmään. Tämä järjestelmä on mahdollistanut työntekijöiden kirjaamisen jokaiseen työkohteeseen erikseen päivämäärä- ja kellonaikatarkkuudella. Tilausjärjestelmä on palkkahallinnon näkökulmasta ollut toissijainen tietolähde työntekijöiden tunti-ilmoituksiin verrattuna. Myös laskutuksen kannalta tilausjärjestelmä ei ole tässä vaiheessa ollut olennainen tietolähde. Laskutusperusteena olevat työn suorittamispäivämäärä- ja tuntitiedot ovat siirtyneet tunti-ilmoituksilta palkkahallinnon kautta työmaakohtaiseen kustannusten seurantajärjestelmään eli tuotannonhallintaan.

Aliurakoitsijoiden työntekijätietoja ei ole ennen uusia rakentamisen lakivelvoitteita varsinaisesti seurattu. Tilausjärjestelmään on ollut mahdollista lisätä ulkoinen käyttöoikeus aliurakoitsijalle, asiakkaalle tai muulle yhteistyökumppanille. Järjestelmän käyttöoikeuden jakamisen mahdollisuutta on hyödynnetty lähinnä välittämällä puolin ja toisin kuvia ja/tai sanallista tietoa kohteeseen liittyvistä työvaiheista. Aliurakoitsijoiden työntekijätietojen kirjaamisella tilausjärjestelmään ei ole ollut aiemmin merkitystä. Myöskään toimittajan laskuilla ei ole tarvinnut olla tietoa tilatun työn suorittaneista henkilöistä. Ainoastaan mahdollisella käyntiaikavälillä ja kokonaistuntimäärällä on ollut merkitystä tuntityönä tehtyjen kohteiden edelleen laskutuksen kannalta.

Kehittämistehtävän haasteet

Lakimuutokset synnyttävät yrityksessä täysin uusia toimintoja ja työtehtäviä, jotta velvoitteista selviydytään viranomaisen edellyttämällä tavalla. Ilmoitusprosessille ei ole olemassa valmista toimintakaavaa, koska menettely on uusi ja toimintamallia ei ole aiemmin kokeiltu. Lakisääteisen tiedonantovelvollisuuden täyttäminen, vastuunjako yrityksessä sekä tietojen kerääminen ja ilmoittaminen vaativat pienessä yrityksessä enemmän työtä kuin isossa yrityksessä. Tähän on syynä työkohteiden erilaisuus. Pienessä yrityksessä, jossa on useita eri työkohteita, samat velvoitteet on tehtävä jokaisesta työkohteesta erikseen. Useille lyhytkestoisille työkohteille asennettavat työmaakohtaiset työajanseurantalaitteet ovat kustannuskysymys.

Suuressa yrityksessä yksittäiset työkohteet voivat kestää vuosia. Tällöin tietojen kokoaminen on keskitettyä ja työajanseurantalaitteiden käyttäminen kustannustehokasta. Erilaisten sopimus- ja työntekijärekisteriohjelmistojen hankinta sekä mobiilisovelluksiin investoiminen ovat pienessä yrityksessä kustannus-hyöty -suhteeltaan tarkasti pohdittavia kysymyksiä. Kustannussyistä tiedonkeruu- ja ilmoitusprosessista vastuunjakoineen on suunniteltava pienessä yrityksessä työajankäytöltään erityisen tehokas.

Mobiilisovelluksen hankinta pieneen yritykseen on jo itsessään haaste. Käytönaikaisen kustannus-hyöty -suhteen lisäksi haasteita aiheuttaa sovelluksen käyttöön perehdyttämiseen käytettävissä olevat resurssit tai niiden hankinta. Lisähaasteita syntyy henkilöstön mahdollisesta muutosvastarinnasta uutta teknologiaa ja uusia työruutiineita kohtaan. Myös työnjohto- ja hallintohenkilöstön motivointi ja koulutus ottamaan sovelluksesta tarvittava hyöty irti niin raportoinnin kuin ilmoitusvelvollisuuteen kuulumattomien toimintojen osalta on yksi haaste sovelluksen hankinnalle.

Koko toimintaprosessin omaksuminen sisältää useita haasteita. Toimintamallin keskeneräisyys ja epämääräisyys vaikuttavat vaadittujen toimenpiteiden sisäistämiseen ilmoitusmenettelyn alkuvaiheessa. Ristiriitoja aiheuttaa etenkin lakisääteisen ja lisätyöksi koetun prosessin sisäistäminen ja sovittaminen osaksi työruutiineita. Suurin haaste ainakin omassa työyhteisössämme on motivaation löytäminen ja tavoitteiden asettaminen itsestä riippumattomalle toimintaprosessille. Kokonaisuuden hahmottamiseksi tarvitaan prosessien johtamista. On tärkeää erottaa resurssien puutteellisuudesta aiheutuvat ongelmat muutosvastarinnan ja toiminta-menetelmien omaksumisen aiheuttamista haasteista.

Omassa organisaatiossamme muutosjohtajuutta tarvitaan juuri motivaation löytämiseen ja uusien rutiinien muodostamiseen osaksi jo valmiiksi aikataulullisesti säänneltyä työkuva. Työnjohdon haaste on aiemmin viranomaisista riippumattomien aikataulujen sovittaminen osaksi omia työrutiineita. Työnjohdon aikataulut ovat tähän asti olleet pikemminkin asiakkaista riippuvaisia. Muutosjohtajuutta tarvitaan myös vastuiden jakamisessa tehtävissä, jotka liittyvät rakentamisen tiedonantovelvollisuuteen. Työnjako taloushallintohenkilöstön työtehtävien ja työnjohtajien työtehtävien välillä on oltava selkeä ja kohtuullisuuteen perustuva.

Kotterin (1996, 18) esittämä yhteys uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välillä on osattava tuoda yrityksessämme esille. Pitkällä aikavälillä tämä tarkoittaa sitä, että hyvin hoidetut viranomaisvelvoitteet antavat luotettavan kuvan yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista.

Tutkijan rooli sekä tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys ilmoitusmenettelyn toimintaprosessissa

Tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun vaikuttaa erityisesti tutkijan rooli osana ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin suunnittelua, toteuttamista ja arviointia. Tässä tutkimuksessa oma tutkijan roolini on vahvasti niin konsulttina kuin osallistujana. Tämä roolijako on huomioitava arvioitaessa aineiston hankinnan, analyysin ja tulosten esittämisen luotettavuutta.

Tutkimusta eettisesti tarkasteltaessa riski on oman tutkijan roolini subjektiivisuus aineiston hankinnassa, analyysissä ja tulosten esittämisessä. Tutkimuksen neutraalisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tutkimukseen osallistuvat tahot ovat tietoisia siitä, että havainnoida tai kyselyn avulla saatuja tietoja käytetään nimettömänä hyväksi tässä tutkimuksessa. Osallisia ovat yrityksemme ohjausryhmä, kyselyihin vastanneet yhteistyökumppanit, benchmarking-vierailuun osallistunut toimihenkilö ja ohjelmistotoimittajan käyttäjäpäivien järjestäjät.

5.1 Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin toteuttaminen organisaatiossa

Kehittämistehtäväni tavoitteena on saada aikaan sekä kustannusten että työajan käytön kannalta tehokas lakivelvoitteiden edellyttämä tietojen ilmoittamisen toimintaprosessi. Prosessin

on oltava kustannustehokas ilmoittamisen lisäksi myös tietojen keräämisen osalta. Täysin uuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin toteutus vaatii ensinnäkin vastuunjaon selkiyttämisen ja aikataulujen tiedostamisen eri toimintavaiheiden osalta. Toiseksi on tiedettävä, mitä tietoja on kerättävä, keneltä ja mitä kautta tiedot saadaan. On oltava selvillä myös ne tilanteet, joissa tiedot on ilmoitettava eteenpäin viranomaiselle tai toiselle ilmoitusvelvolliselle päätoteuttajaroolissa toimivalle taholle. Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin kokonaisuuden hahmottaminen ja kehittäminen yrityksessämme toteutetaan prosessikaavion avulla.

Kuukausittain toistuvat ilmoituskierrokset toteutamme osana toimintatutkimuksen syklejä. Syklit muodostuvat prosessin kehitymisvaiheista. Toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin muodostavat ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin suunnittelu ja alkuvaiheen toimintamenetelmät. Toinen sykli muodostuu ensimmäisten ilmoituskierrosten kokemuksista ja kehityspalaverissa tarpeelliseksi todettujen interventoiden avulla toiminnoiltaan parannetuista seuraavista ilmoituskierroksista. Kolmas toimintasykli koostuu niistä toimintakäytännöistä, joihin kehittämistehtävän ajallisissa raameissa on päädytty.

Kolmesta toteutuneesta toimintasyklistä tehtyjen arviointien ja johtopäätösten perusteella koostamme ilmoitusprosessin kehittämisen ja tehostamisen kannalta tarpeelliset jatko-toimenpiteet. Päivitämme prosessikaavion vastaamaan tarvittavia ja mahdollisesti jo hankittavia laitteisto- ja ohjelmistoresursseja sekä muita resursseja. Muut resurssit ovat esimerkiksi henkilöstön määrä, käytetty työaika ja koulutustarve.

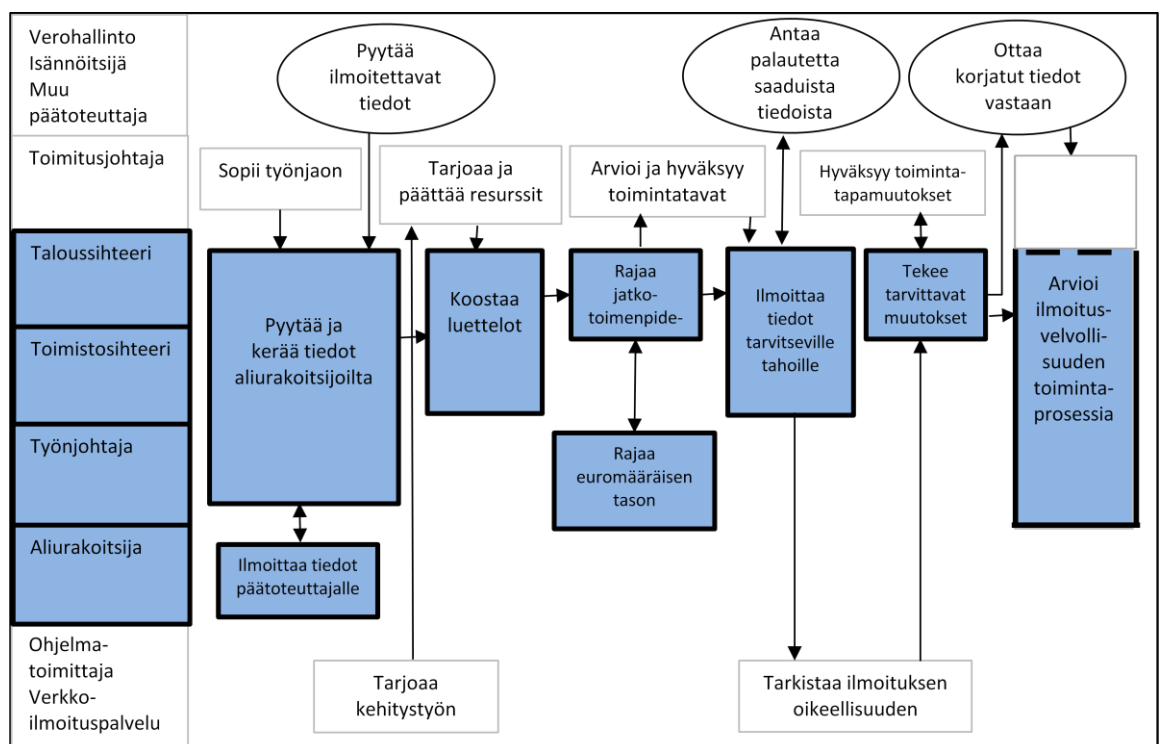
Ilmoitusvelvollisuus on tarkasteltava työmaakohtaisesti. Kullakin toimintaprosessin osapuolella on oltava selvillä yrityksen rooli ja urakan euromääräinen suuruusluokka jokaisen työkohteen osalta erikseen. Tämä tieto on tärkeä, koska ilmoitusmenettelyn vaatimat toimet ovat erilaiset toimittaessa eri rooleissa. Eri rooleja ovat pääurakoitsijana, päätoteuttajana ja/tai nimettynä ilmoitusvelvollisena tahona tai aliurakoitsijana toimiminen. Päätoteuttajan roolissa toimimisen lisäksi on oltava selvillä ne tilanteet, jolloin oma yrityksemme on velvollinen ilmoittamaan tietoja toiselle päätoteuttajalle. Tämän roolin selvittämisessä työnjohdolla on vastuu taloushallinto henkilöstön tiedottamisessa, jotta tarvittavat tiedot siirtyvät oikeassa aikataulussa.

Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin suunnittelua varten yrityksessämme on muodostettu ohjausryhmä, johon kuuluu yksi työnjohtaja ja kaksi taloushallinto henkilöä. Johtaja hyväksyy lopullisesti ryhmässä pohdittujen toimintatapojen käyttöön ottamisen. Hän päättää myös ko-

ko henkilöstölle suunnatun, eri toimenpiteitä koskevan tiedottamisen tason ja laajuuden. Lisäksi johtaja valitsee ne muutosehdotukset, joista on käytävä neuvotteluja yhteistyökumppaneidemme kanssa. Toimintaprosessin kokonaisuuden onnistumista pohdimme ohjausryhmässämme niin lakisääteisen prosessin omaksumisen, vastuun, yhteistyökumppaneiden roolien hahmottamisen kuin ohjelmiston kehittymisen tuoman tehostumisen kannalta.

5.2 Prosessikaavio ilmoitusmenettelyn toimintaprosessista

Tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyä prosessikaaviona kuvattaessa menettelyn kehittäminen aloitetaan rooliin ja toimintamenetelmien suunnittelusta. Tämän jälkeen jatketaan resurssien määrittelyllä ja varsinaisella ilmoituskierron toteutuksella. Prosessikaavion viimeinen vaihe on kokonaisuuden arviointi ja seuranta. Seuraavassa kuviossa 3 on prosessikaavion muodossa kuvattu ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi sisältäen toimijat ja tehtävät.



Kuvio 3. Rakentamisen tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi. (Malli: Laamanen 2001, 288.)

Kuviossa 3 varsinaisen ilmoitusmenettelyn ydinprosessi on kuvattu prosessikaaviossa vahvistetuissa kehyksissä. Ydinprosessi muodostuu kuukausittaisista ilmoituskiirroksista. Prosessikaaviossa ydinprosessin osalta on esitetty, että tietojen kerääminen aliurakoitsijoilta jakautuu taloushallinnon ja työnjohdon tehtäväksi. Taloushallinto koostaa yhteisistä työmaista ylläpidettävät luettelot. Tämän jälkeen taloussihteeri määrittää yhdessä työnjohdon kanssa euromääräiseen ilmoitusrajaan perustuvat rajaukset. Seuraava työvaihe on euromääräisen ilmoitusrajan ylittävistä työmaista koostettujen tietojen ilmoittaminen verohallinnolle. Ilmoitamme tiedot omista työntekijöistämme muulle päätoteuttajaroolissa toimivalle taholle, kuten isännöitsijälle tai kunnan viranomaiselle, mikäli näin on sovittu.

Verkkopalvelu voi antaa virheilmoituksen tai Verohallinnolta tulee mahdollisesti selvityspyyntö. Tällaisessa tapauksessa teemme ilmoitukselle tarvittavan korjausilmoituksen, jonka lähetämme korvaamaan aiemman virheellisiä tietoja sisältäneen perusilmoituksen. Korjausilmoitusten määrän, käytetyn työajan ja olemassa olevien resurssien riittävyyden arvioinnin perusteella tehostamme toimintaprosessin vaiheita ja työmenetelmiä seuraaville ilmoituskiirroksille.

5.3 Tarkasteltavien toimintasykliä suunnittelu ja vaiheistus

Varsinaiset kuukausittaiset ilmoitukset viemme läpi toimintatutkimuksen kehitysvaiheittain jaoteltujen syklien osina. Toimintaprosessin ensimmäinen sykli muodostuu tiedonkeruun ja ilmoitusmenettelyn prosessin suunnittelusta sekä ensimmäisten ilmoituskuukausien prosessin toteuttamisesta, havainnoinnista ja arvioinnista.

Tutkimukseen olen valinnut kolme prosessin eri kehitysvaiheissa olevaa ilmoitusmenettelyn toimintasykliä, joiden tarkastelun ja arvioinnin perusteella kehitämme menettelyä edelleen seuraaville ilmoituskiirroksille. Prosessi etenee iteratiivisesti eli muuttuu sykleittäin niihin kohdistuvien interventoiden avulla. Ensimmäinen sykli on alkanut koko ilmoitusmenettelyn vaatimien toimenpiteiden suunnittelusta päättyen ensimmäisten kuukausittaisten ilmoituskiirrosten havainnointiin ja arviointiin. Ensimmäistä sykliä suunniteltaessa olemme analysoineet ja ottaneet huomioon prosessikaavion mukaiset resurssit, sovitut toimintamenetelmät sekä aliurakoitsija- ja vertaisyrityskyselyiden vastaukset.

Toinen tarkasteltava sykli muodostuu ensimmäisistä ilmoituskiirroksista saamiemme kokemusten ja kehityspalavereissa sopimiemme muutosten perusteella parannetuista seuraavista ilmoituskiirroksista. Kolmas toimintasykli käsittää ne toimintakäytännöt, joihin olemme päätyneet kehittämistehtävän ajallisissa raameissa.

Näiden kolmen tarkasteltavan syklin jälkeen teemme johtopäätökset ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin kehittämisestä omassa yrityksessämme. Ilmoitusprosessin työstäminen vaatii useiden kuukausittaisten ilmoituskiirrosten läpikäymisen ja arvioimisen, jotta saamme menettelystä aikaan kustannus- ja ajankäytöllisesti tehokkaan toimintaprosessin.

5.4 Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin ensimmäinen sykli

Kehittämistehtäväni on alkanut kesällä 2014 oman yrityksemme prosessiin osallistuvan henkilöstön palavereilla. Näissä palavereissa olemme käyneet läpi tiedonkeruumenetelmät, vastuunjaon ja aikataulutuksen. Toimintaprosessin kehittämisen ohjausryhmä on muodostettu osasta aloituspalavereiden henkilöstöä. Toukokuussa 2014 minä ja toimistosihteerimme kävimme Verohallinnon järjestämässä rakentamisen tiedonantovelvollisuuden info-tilaisuudessa.

Rakentamisen tiedonantovelvollisuuteen liittyvä kysely kohdeyrityksen aliurakoitsijoille ja yhteistyökumppaneille

Toimintaprosessin suunnittelun tueksi kesäkuussa 2014 laadimme kaksi kyselytutkimusta, toinen aliurakoitsijoille ja toinen vertaisyrityksille. Toteutimme tutkimukset sähköisellä osittain strukturoituja ja osittain avoimia kysymyksiä sisältäneellä kyselylomakkeella (liite 1). SurveyMonkey -analyysipalvelusta (<https://fi.surveymonkey.com>, 2014) lähetimme sähköisen linkin kyselyyn yhteistyökumppaneiden sähköpostiin. Sähköpostissa oli mukana saatekirje, jossa kerroimme kyselyn tarkoituksesta, työnantaja- ja kehittämistehtäväni taustasta sekä annoimme ohjeet vaihtoehto- ja sanallisiin kysymyksiin vastaamiseen. Myös vastausten käsittelyn eettisyys oli kerrottu saatekirjeosassa.

Kyselyjen avulla tiedustelimme aliurakoitsijoilta ja yhteistyökumppaneiltamme heidän sen hetkistä tietämystään rakentamisen tiedonantovelvollisuuteen liittyvistä velvoitteista.

Toimintaprosessin kehittämiseksi kartoitimme näiden yritysten menettelytapoja siitä, kuinka ne toimivat mahdollisissa aliurakoitsija- ja/tai päätoteuttajarooleissa. Lisäksi tiedustelimme yritysten suunnitelmia toimintaprosessin tiedonvälitystapojen, aikataulujen ja vastuunjaon osalta. Saatuja tietoja olemme käyttäneet hyväksi prosessin vaatimien ensimmäisten ilmoituskuukausien toimenpiteiden toteuttamisessa. Ensimmäisen ilmoitusjakson eli heinäkuun 2014 osalta viimeinen ilmoituspäivä Verohallinnolle oli 5.9.2014.

Vertaisyrityskyselyn lähetimme neljälle toimijalle. Vastauksia palautui määräajassa yksi. Aliurakoitsijakyselyitä lähetimme 33 kappaletta. Vastauksen palautti jatkettussa määräajassa 4.7.2014 mennessä 16 aliurakoitsijaa. Yhteensä palautuneita vastauksia oli 17.

Tutkimusten kysymykset olivat samansisältöiset. Molemmissa tutkimuksissa oli 14 varsinaista kysymystä. Pyysimme vastaamaan kysymyksiin valitsemalla joko ”kyllä” tai ”ei” -vaihtoehdon. Osassa kysymyksistä pyysimme vastaajia valitsemaan jonkin tai useamman annetuista vastausvaihtoehdoista. Useita vastausvaihtoehtoja sisältävissä kysymyksissä viimeinen vaihtoehto oli ”jokin muu, mikä” tai ”emme vielä tiedä” -tyylinen. Tutkimusten 15. kohta oli pyyntö täyttää vastaajayrityksen yhteystiedot. Tässä kohdassa mainitsimme vielä, että nämä tiedot jäävät vain tutkijan ja Kajaanin Rakennusremontti Oy:n rakentamisen ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin kehittämiskäyttöön.

Vertaisyrityskyselyn ainoa palautettu vastaus on otettu mukaan aliurakoitsijakyselyn tulosten sanalliseen analysointiin. Vertaisyritysvastaus ei ole mukana tutkimuksen graafisissa kuvioissa. Vastausten jakautumisen selkeän esittämisen vuoksi vertaisyritysvastaus on tarvittaessa mainittu erikseen.

Tutkimusten ensimmäiset kysymykset koskivat tiedonantovelvollisuuteen perehtymisen tasoa. Kysymys numero yksi oli: Oletteko perehtyneet rakentamisen uusiin lakivelvoitteisiin? Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Suurin osa vastaajista, myös vertaisyritys, ilmoitti perehtyneensä rakentamisen uusiin lakivelvoitteisiin (N=15).

Kysymys numero kaksi oli: Oletteko saaneet tarvittavaa tietoa uusista lakivelvoitteista? Jos olette saaneet tietoa, niin mistä? Vastausvaihtoehdon ”ei” lisäksi oli viisi eri tiedonsaantivaihtoehtoa ja ”jollakin muulla tavalla, miten” -vaihtoehto. Näistä tiedonsaantitavoista oli mahdollista valita yksi tai useampi vaihtoehto. Kuviossa 4 on kuvattu tiedonsaantikanaviksi valittujen vaihtoehtojen kappalemääräinen jakautuminen.



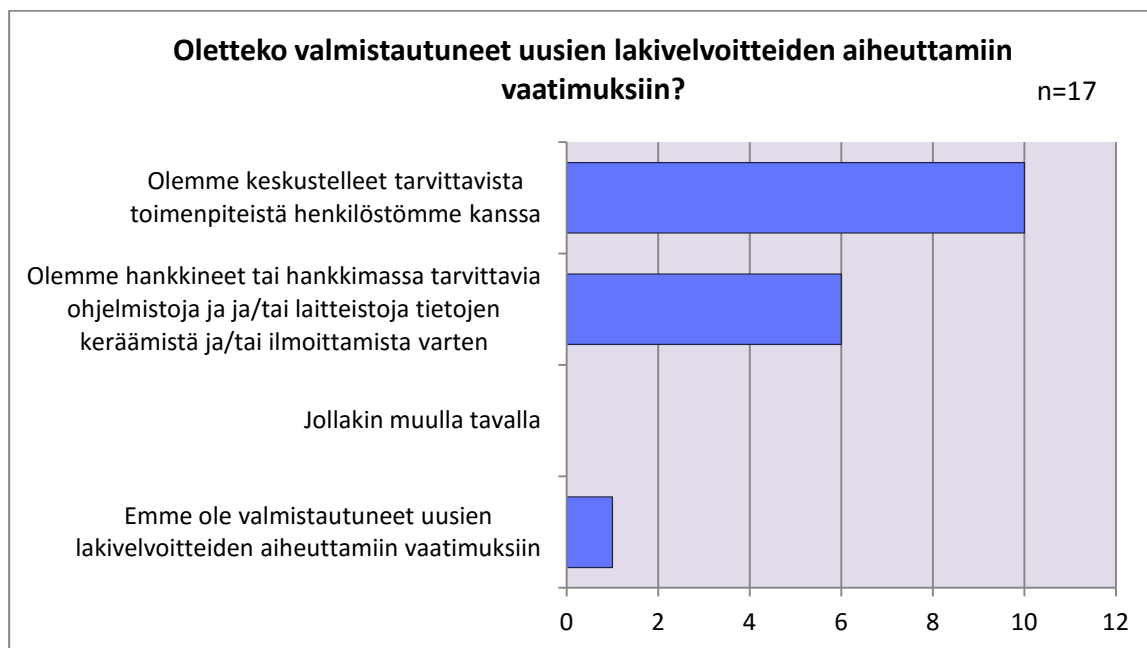
Kuvio 4. Uusista lakivelvoitteista saatujen tietojen vaihtoehtoiset kanavat.

Kuten kuviosta 4 käy ilmi, että toiseen kysymykseen vastanneista kahdeksan oli valinnut enemmän kuin yhden tiedonsaantitavan. Suurin osa vastanneista ilmoitti saaneensa tietoa uusista lakivelvoitteista Verohallinnon verkkosivuilta (N=8). Seuraavaksi eniten valittu vaihtoehto oli ”sanoma- ja/tai aikakauslehdistä” (N=6). Yhteistyökumppaneilta tietoa oli saanut viisi vastaajaa ja Verohallinnon asiakastilaisuudesta neljä vastaajaa. Vertaisyritys oli saanut tietoa lakisääteisistä velvoitteista sanoma ja/tai aikakauslehdistä sekä yhteistyökumppaneilta. Kaksi aliurakoitsijakyselyyn vastanneista oli saanut tietoa uusista lakivelvoitteista rakennusalan verkkosivuilta.

Jollakin muulla tavalla tietoa uusista lakivelvoitteista ilmoitti saaneensa viisi vastaajaa. Vastanneet olivat ilmoittaneet saaneensa tietoa kukin eri taholta. Tietoa oli saatu työnantaja-liitosta, muilta verkkosivuilta, kirjanpitäjältä, toimintajärjestelmän toimittajalta tai tiedotteiden välityksellä. Vain yksi aliurakoitsijakyselyyn vastanneista ilmoitti, ettei ollut saanut tietoa uusista lakivelvoitteista.

Kysymys numero kolme oli: Oletteko valmistautuneet uusien lakivelvoitteiden aiheuttamiin vaatimuksiin? Vastausvaihtoehdon ”ei” lisäksi oli kaksi eri valmistautumistapa -vaihtoehtoa ja ”jollakin muulla tavalla, miten” -vaihtoehto. Valmistautumistapoja sai valita halutessaan

useita. Kuviossa 5 on esitetty valittujen valmistautumistapojen kappalemääräinen jakautuminen.



Kuvio 5. Valmistautuminen uusien lakivelvoitteiden aiheuttamiin vaatimuksiin.

Kuviosta 5 on nähtävissä, että suurin osa kolmanteen kysymykseen vastanneista ilmoitti keskustelleensa tarvittavista toimenpiteistä henkilöstänsä kanssa ($N=10$). Lähes kolmasosa vastanneista oli hankkinut tai hankkimassa tarvittavia ohjelmistoja ja/tai laitteistoja tietojen keräämistä ja/tai ilmoittamista varten ($N=6$). Yksikään aliurakoitsija ei ollut valinnut ”jollakin muulla tavalla, miten” -vaihtoehtoa. Ainoastaan vertaisyritys oli valinnut tämän vastausvaihtoehdon. Sanallinen vastaus oli: ”Olemme periaatteena käyneet prosessin läpi ja miehitimme järkevää toimintatapaa”. Yksi vastanneista aliurakoitsijoista ei ollut valmistautunut uusien lakivelvoitteiden aiheuttamiin vaatimuksiin.

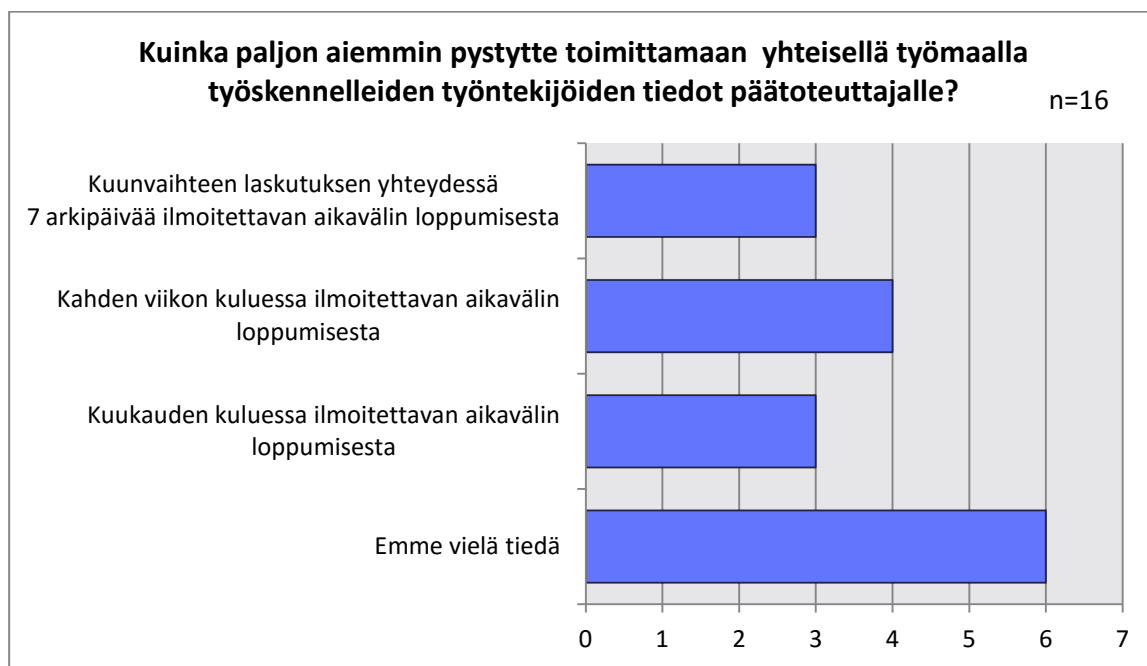
Seuraava kysymysten aihepiiri käsitteli tiedonantovelvollisuuden piiriin kuuluvien tietojen ilmoittamista päätoteuttajalle eli ilmoitusvelvolliselle. Kysymys numero neljä oli: Miten lähettätte työntekijätiedot ilmoitusta varten päätoteuttajalle? Valitkaa yksi tai kaksi mieleisintä vaihtoehtoa. Annettuja vaihtoehtoja oli neljä ja ”jollakin muulla tavalla, miten” -vaihtoehto. Kuviossa 6 on kuvattu valittujen työntekijätietojen lähettämistavan vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen.



Kuvio 6. Työntekijätietojen lähettämistapa päätoteuttajalle.

Kuviossa 6 on esitetty, että neljänteen kysymykseen vastanneista yli 60 % aikoi ilmoittaa tiedot sähköpostin välityksellä (N=10). Aliurakoitsijakyselyyn vastanneiden lisäksi myös vertaisyritys aikoi ilmoittaa tiedot sähköpostin välityksellä. Verkko- tai paperilaskun rivitietoa ilmoituskeinona aikoi käyttää viisi vastaajaa. Kolme kyselyyn vastanneista aikoi käyttää useita välityskanavia tietojen ilmoittamiseen päätoteuttajalle. Verkkolaskun liitteenä tiedon aikoi ilmoittaa yksi vastanneista. Vain yksi vastanneista aikoi ilmoittaa tiedon jollakin muulla tavalla. Kyseinen vastaaja aikoi ilmoittaa tiedon tilaajavastuu.fi -palvelun kautta.

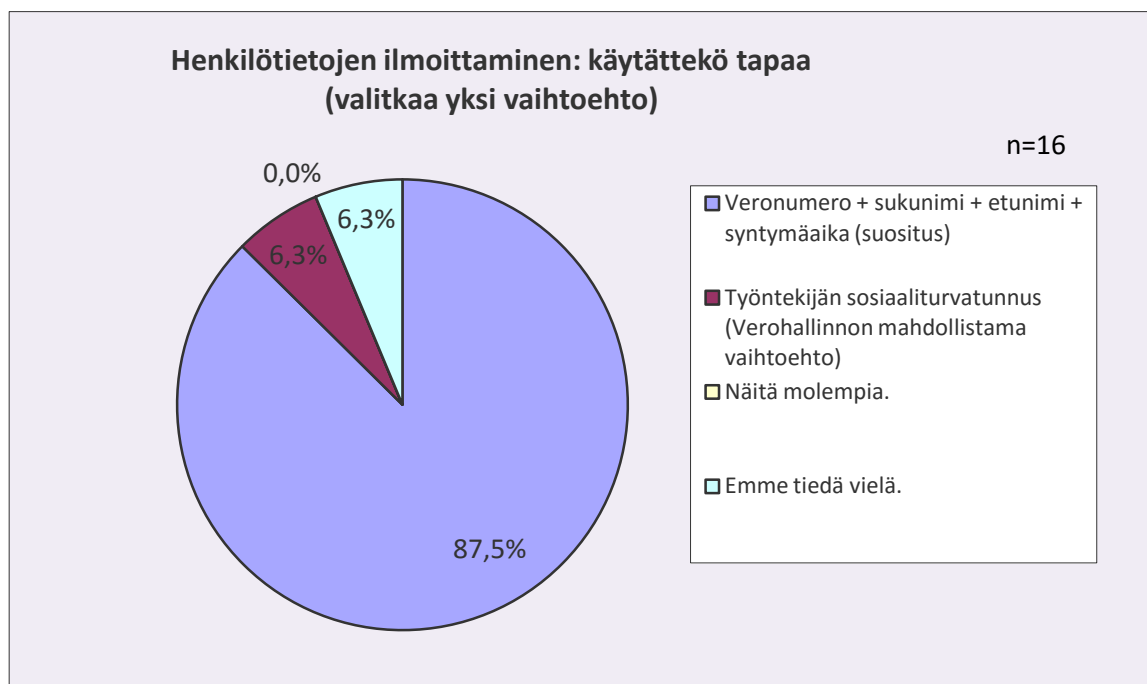
Kysymys numero viisi koski ilmoittamisaikataulua. Kysymys oli: Kuinka paljon aiemmin pystytte toimittamaan yhteisellä työmaalla työskennelleiden työntekijöiden tiedot päätoteuttajalle, jotta päätoteuttajalle jää ilmoituksen koostamiseen tarvittava aika? Vastausvaihtoehtoina oli kolme aikaväli -vaihtoehtoa ja ”emme tiedä vielä” -vaihtoehto. Kysymys oli alustettu ensimmäisen ilmoitettavan kauden aikataululla: ”Päätoteuttajan on toimitettava esimerkiksi 1.7. - 31.7.2014 tiedot Verohallinnolle 5.9.2014 mennessä. Valitkaa yksi vaihtoehto”. Kuviossa 7 on esitetty työntekijätietojen lähettämisaikataulua koskevien valittujen vastausvaihtoehtojen kappalemääräinen jakautuminen.



Kuvio 7. Työntekijätietojen lähettämisaikataulu päätoteuttajalle.

Kuviosta 7 ilmenee, että kysymyksen numero viisi annetuista aikatauluvaihtoehtoista eniten valittu oli: ”Kahden viikon kuluessa ilmoitettavan aikavälin loppumisesta” (N=4). Myös vertaisyritys oli valinnut tämän vastausvaihtoehdon kuviossa 7 esitettyjen aliurakoitsijoiden vastausten lisäksi. Kolme aliurakoitsijaa vastasi ilmoittavansa työntekijöidensä tiedot kuunvaihteen laskutuksen yhteydessä seitsemän arkipäivän kuluessa ilmoitettavan aikavälin loppumisesta. Myös vaihtoehdon: ”Kuukauden kuluessa ilmoitettavan aikavälin loppumisesta (=vähintään viisi arkipäivää ennen ilmoituksen toimittamisen takarajaa verohallinnolle)” oli valinnut kolme vastaajaa. Kuusi vastanneista ei kuitenkaan vielä tiennyt sitä, millä aikataululla pystyy ilmoittamaan työntekijöiden tiedot päätoteuttajalle.

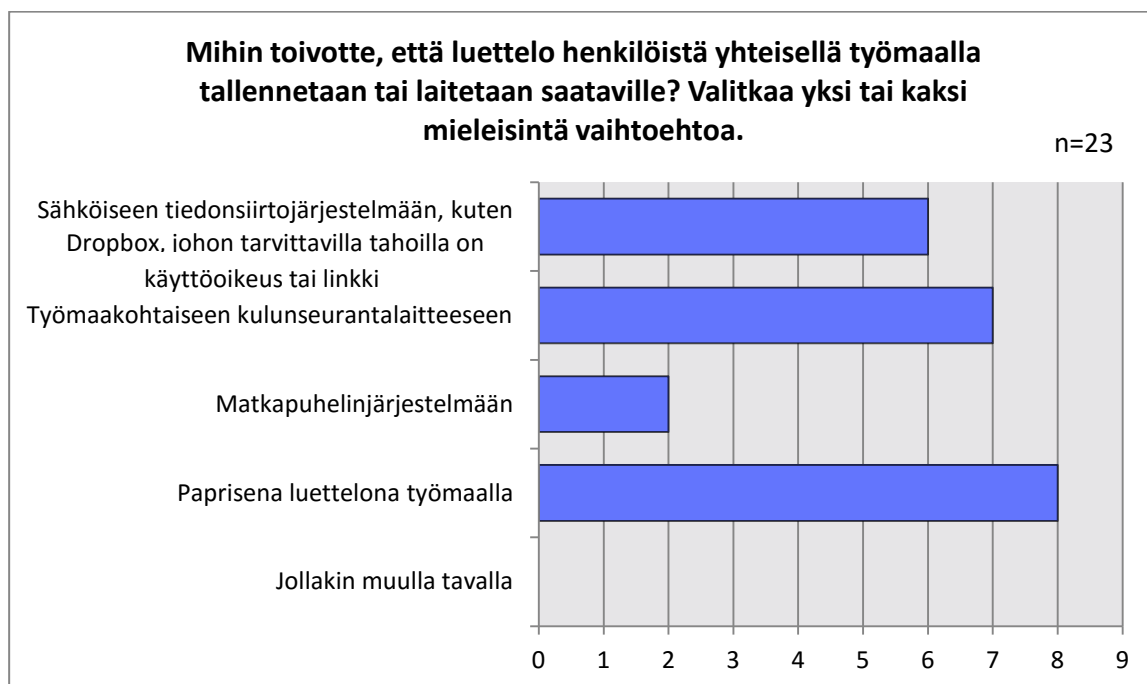
Kuudes kysymys oli: Henkilötietojen ilmoittaminen: käyttätkö tapaa (valitkaa yksi vaihtoehto). Annetut vaihtoehdot olivat: ”Veronumero + sukunimi + etunimi + syntymäaika (suositus)” tai ”Työntekijän sosiaaliturvatunnus (Verohallinnon mahdollistama vaihtoehto)”. Vaihtoehtona oli myös valita: ”Näitä molempia” tai ”Emme tiedä vielä”. Kuviossa 8 on esitetty annetuista henkilötietojen ilmoittamistapojen vaihtoehtoista valittujen vastausten prosentuaalinen jakautuminen.



Kuvio 8. Henkilötietojen ilmoittamistapa.

Kuviosta 8 on nähtävillä, että kuudenteen kysymykseen vastanneista lähes 90 % valitsi Verohallinnon suositaman vaihtoehtoon (N=14). Työntekijän sosiaaliturvatunnuksen aikoi ilmoittaa vain yksi aliurakoitsija. Samoin yksi aliurakoitsijakyselyyn vastannut ei vielä tiennyt, mitä ilmoittamisen tapaa aikoi käyttää. Myöskään vertaisyritys ei vielä tiennyt sitä tapaa, jolla aikoo ilmoittaa työntekijöiden henkilötiedot. Yksikään vastaajista ei aikonut käyttää molempia ilmoittamisen tapoja.

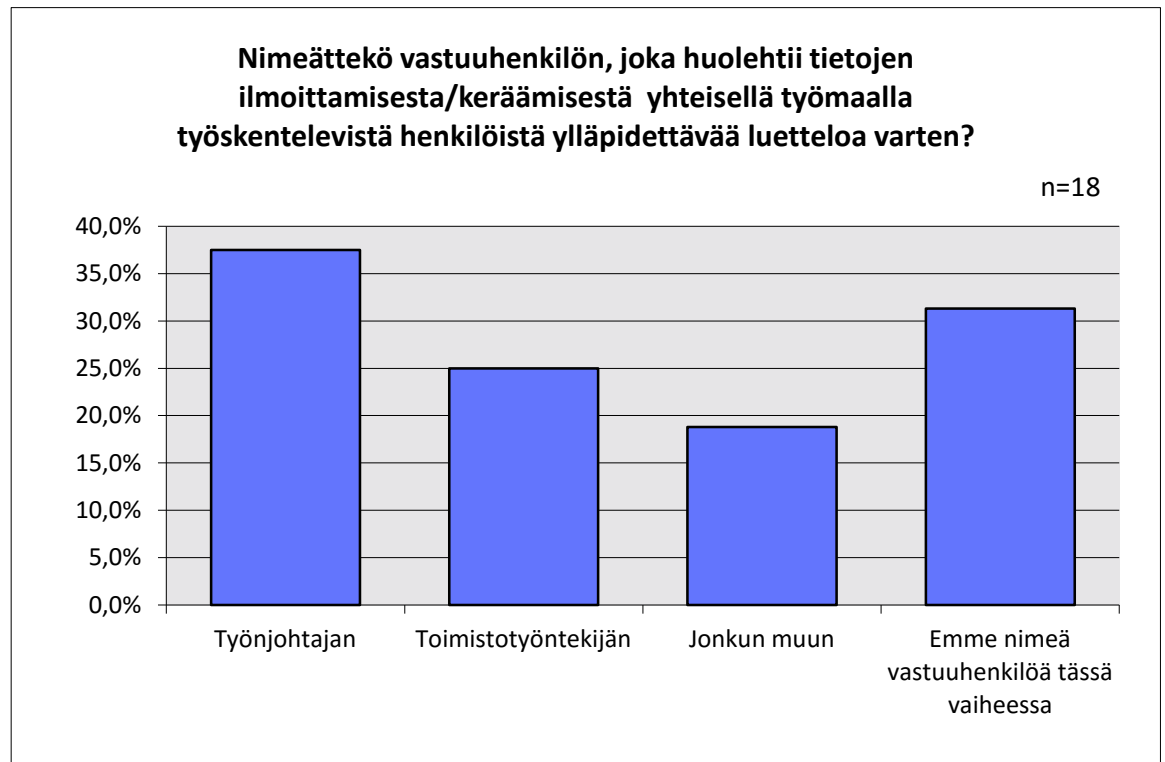
Seitsemäs kysymys koski yhteisellä työmaalla ylläpidettävää reaaliaikaista luetteloa. Kysymys oli: Mihin toivotte, että luettelo henkilöistä yhteisellä työmaalla tallennetaan tai laitetaan saataville? Annettuja vaihtoehtoja oli neljä sekä ”jollakin muulla tavalla, miten” -vaihtoehto. Vastaajia pyydettiin valitsemaan yksi tai kaksi mieleisintä vaihtoehtoja. Kuviossa 9 on kuvattu yhteisellä työmaalla työskentelevistä ylläpidettävän luettelon tallennus- ja/tai saatavuusvaihtoehtoista valittujen vastausten kappalemääräinen jakautuminen.



Kuvio 9. Yhteisellä työmaalla työskentelevistä ylläpidettävän luettelon väline.

Kuvion 9 mukaisesti seitsemänteen kysymykseen vastanneista puolet ilmoitti toivovansa paperista luetteloa työmaalle tietojen reaaliaikaista ylläpitämistä varten (N=8). Toiseksi suosituin vastausvaihtoehto oli: ”Sähköiseen tiedonsiirtojärjestelmään, kuten Dropbox, johon tarvittavilla tahoilla on käyttöoikeus tai linkki” (N=7). Vastausvaihtoehdon: ”Työmaakohtaiseen kulunseurantalaitteeseen” oli valinnut kuusi vastaajaa. Myös vertaisyritys oli valinnut vaihtoehdoksi työmaakohtaisen kulunseurantalaitteen. Vain kaksi vastaajaa toivoi luettelon tallentamismuodoksi matkapuhelinjärjestelmää. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”Jollakin muulla tavalla, miten” (N=0).

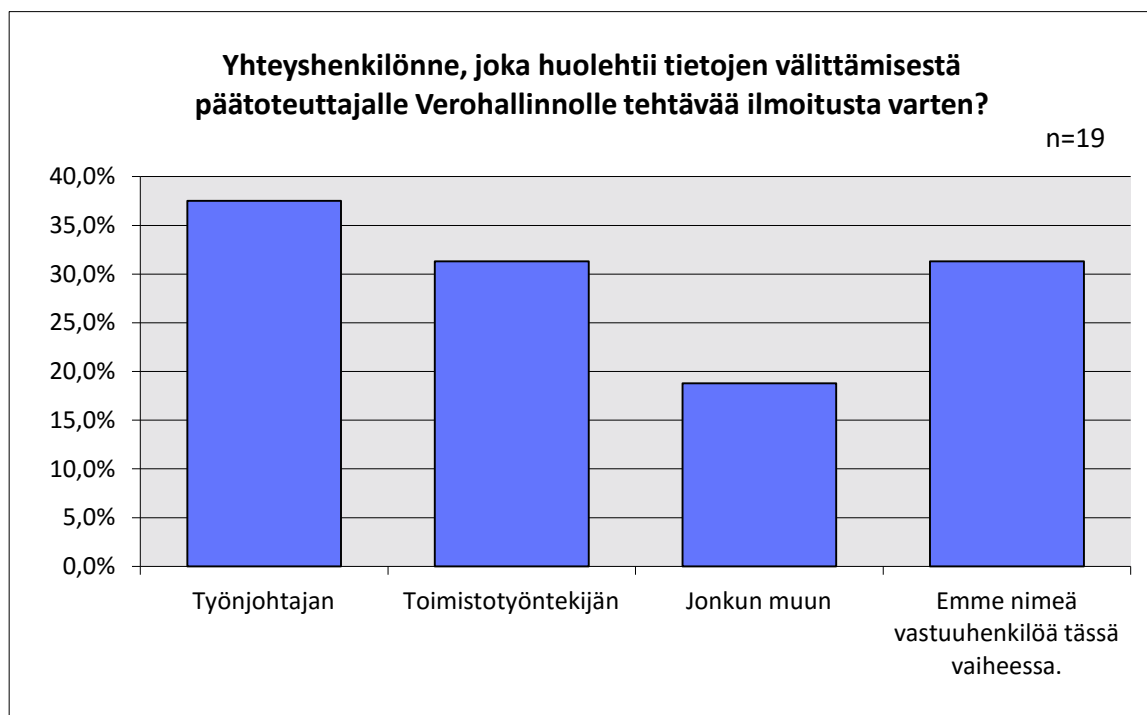
Seuraavat neljä kysymystä koskivat vertaisyritysten tai aliurakoitsijayritysten vastuu- ja yhteyshenkilötahoja sekä niiden toimintatapoja mahdollisessa päätoteuttajaroolissa toimittaessa. Kysymys numero kahdeksan oli: Nimeätekö vastuuhenkilön, joka huolehtii tietojen ilmoittamisesta/keräämisestä yhteisellä työmaalla työskentelevistä henkilöistä ylläpidettävää luetteloa varten? Vastausvaihtoehdon ”ei” lisäksi oli annettu kaksi vaihtoehtoista vastuuhenkilöä ja ”jonkun muun, kenet” -vaihtoehto. Vastaukseksi oli mahdollista valita useita annettuja vaihtoehtoja. Kuviossa 10 on esitetty valittujen tietojen ilmoittamisesta/keräämisestä yhteisellä työmaalla ylläpidettävää luetteloa varten huolehtiviksi vastuuhenkilöiksi valittujen vaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen.



Kuvio 10. Vastuuhenkilön nimeäminen tietojen ilmoittamisesta/keräämisestä yhteisellä työmaalla tehtävän luettelon ylläpitäjäksi.

Kuviossa 10 on kuvattu, että kahdeksanteen kysymykseen vastanneista lähes 40 % ilmoitti nimeävänsä vastuuhenkilöksi työnjohtajan (N=6). Myös vertaisyritys ilmoitti nimeävänsä vastuuhenkilöksi työnjohtajan. Neljännes vastaajista nimesi vastuuhenkilöksi toimistotyöntekijän (N=4). Hieman alle kolmasosa vastanneista ei halunnut tässä vaiheessa nimetä vastuuhenkilöä (N=5). Alle 20 % vastaajista ilmoitti nimeävänsä jonkun muun vastuuhenkilön (N=3). Heistä kaksi oli ammatinharjoittajia, jotka nimesivät vastuuhenkilöksi itsensä. Kolmas ”jonkun muun, kenet” -vaihtoehdon valinnut yritys nimesi vastuuhenkilöksi tili-toimistonsa.

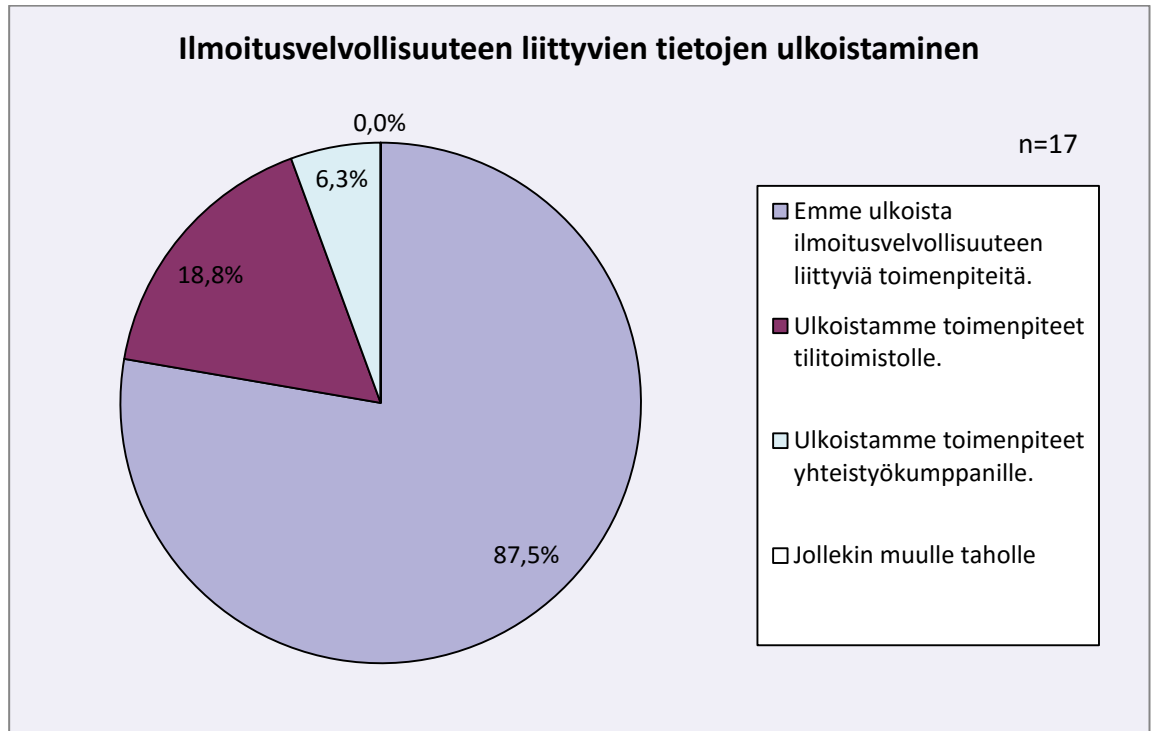
Kysymys numero yhdeksän oli: Yhteyshenkilönne, joka huolehtii tietojen välittämisestä pää-toteuttajalle Verohallinnolle tehtävää ilmoitusta varten? Vastausvaihtoehdon ”ei” lisäksi oli annettu kaksi vaihtoehtoista yhteyshenkilöä ja ”jonkun muun, kenet” -vaihtoehto. Vastaukseksi oli mahdollista valita useita annettuja vaihtoehtoja. Kuviossa 11 on kuvattu pää-toteuttajalle tietojen ilmoittamisesta huolehtiviksi vastuuhenkilöiksi valittujen vaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen.



Kuvio 11. Vastuuhenkilön nimeäminen päätoteuttajalle ilmoitettavien tietojen välittäjäksi.

Kuviosta 11 käy ilmi, että kysymykseen numero yhdeksän vastanneista lähes 40 % valitsi yhteyshenkilöksi työnjohtajan (N=6). Lähes kolmasosa vastaajista valitsi yhteyshenkilöksi toimistotyöntekijän (N=5). Alle 20 % vastaajista ilmoitti nimeävänsä jonkun muun yhteyshenkilön välittämään lakivelvoitteen mukaiset tiedot päätoteuttajalle (N=3). Heistä kaksi oli ammatinharjoittajia, jotka nimesivät yhteyshenkilöksi itsensä. Kolmas jonkun muun yhteyshenkilön valinnut vastaaja nimesi yhteyshenkilöksi tilitoimistonsa. Myös vertaisyritys oli valinnut vaihtoehdoksi jonkun muun yhteyshenkilön ja nimennyt yhteyshenkilöksi tilitoimistonsa.

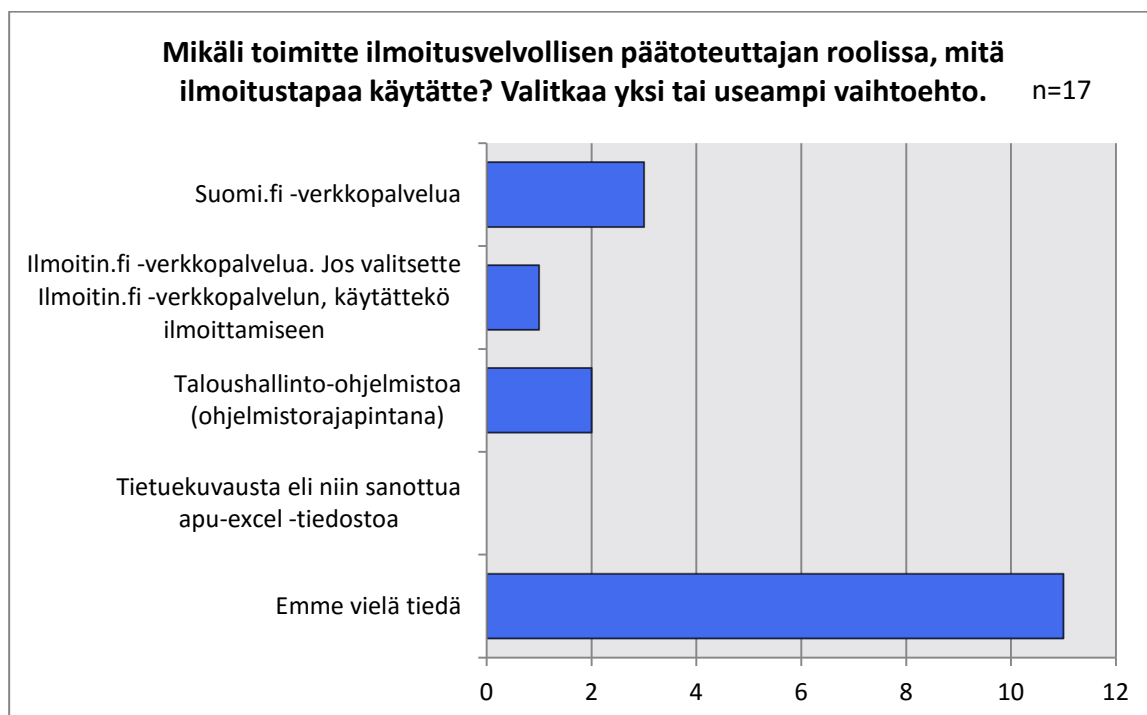
Kysymys numero kymmenen koski tietoja ilmoittavaa tahoa ja menetelmää päätoteuttajan roolissa toimittaessa. Kysymys oli: Ulkoistatteko ilmoitusvelvollisuuteen liittyvät toimenpiteet? Vastausvaihtoehdon ”ei” lisäksi oli annettu kaksi vaihtoehtoista tahoa, jolle ulkoistaa toimenpiteet ja ”jollekin muulle taholle. Jos haluatte, voitte nimetä mille taholle” -vaihtoehto. Vastaukseksi oli mahdollista valita useita annettuja vaihtoehtoja. Kuviossa 12 on esitetty valittujen ilmoitusvelvollisuuteen liittyvien tietojen ulkoistamisvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen.



Kuvio 12. Ilmoitusvelvollisuuteen liittyvien tietojen ulkoistaminen.

Kuviosta 12 on nähtävissä, että lähes 90 % kysymykseen numeroon kymmenen vastanneista ei aikonut ulkoista ilmoitusvelvollisuuteen liittyviä toimenpiteitä (N=14). Alle viidesosa vastanneista ilmoitti ulkoistavansa toimenpiteet tilitoimistolle (N=3). Myös vertaisyritys ilmoitti ulkoistavansa toimenpiteet tilitoimistolle. Yksi vastannut ilmoitti ulkoistavansa toimenpiteet yhteistyökumppanilleen. Yksikään vastaaja ei ilmoittanut ulkoistavansa toimenpiteitä jollekin muulle taholle.

Kysymys numero yksitoista oli: Mikäli toimitte ilmoitusvelvollisen päätoteuttajan roolissa, mitä ilmoitustapaa käytätte? Valitkaa yksi tai useampi vaihtoehto. ”Emme vielä tiedä”-vaihtoehdon lisäksi oli annettu kolme vaihtoehtoista ilmoitustapaa. Kuviossa 13 on kuvattu valittujen ilmoitustapavaihtoehtojen kappalemääräinen jakautuminen.



Kuvio 13. Verohallinnolle ilmoitettavien työntekijätietojen ilmoitustapa.

Kuvion 13 mukaisesti suurin osa kysymykseen numero yksitoista vastanneista ei tiennyt, mitä ilmoitustapaa käyttää ilmoitusvelvollisen päätoteuttajan roolissa toimiessaan (N=11). Vastanneista kolme aikoi käyttää Suomi.fi -verkkopalvelua tietojen ilmoittamiseen Verohallinnolle. Ilmoitin.fi -verkkopalvelun kautta nimenomaan taloushallinnon ohjelmistorajapinnan avulla tiedot aikoi ilmoittaa kaksi aliurakoitsijaa (N=2). Vain toinen näistä taloushallinto-ohjelmiston rajapinnan vastausvaihtoehtoksi valinneista aliurakoitsijoista oli valinnut kyseiseen vaihtoehtoon johdattelevan yläpuolella olevan Ilmoitin.fi -verkkopalvelun. Myös vertaisyritys aikoi käyttää ilmoitustapana Ilmoitin.fi -palvelun kautta toimivaa taloushallinto-ohjelmiston rajapintaa. Vastanneista yksikään ei aikonut käyttää Ilmoitin.fi -verkkopalvelua tietuekuvauksen eli niin sanotun apu-excelin avulla.

Seuraavissa kolmessa sanallisessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien mielipiteitä rakentamisen tiedonantovelvollisuudesta. Kysymys numero kaksitoista oli: Millaista hyötyä koette yrittäjän näkökulmasta tästä uudistuksesta olevan? Tärkeimpänä hyötynä yrittäjän näkökulmasta koettiin pyrkimys harmaan talouden kitkemiseen (N=5). Yksi vastannut ilmoitti tiedonantovelvollisuuden hyödyksi ”epärehellisten firmojen poistumisen”. Yksi vastannut oli sitä mieltä, että ”kaikki urakoitsijat ovat samalla viivalla”. Vastanneista neljä ei nähnyt tiedonantovelvollisuudessa mitään hyötyä. Näistä yksi mainitsi tiedonantovelvollisuuden aiheuttavan

”enemmän paperisotaa”. Yksi vastannut ilmoitti lakivelvoitteista aiheutuvan ”enemmän haittaa pienyrittäjälle. Ei riitä muutenkaan aika.”. Viisi vastaajaa ohitti kysymyksen.

Kysymys numero kolmesta oli: Millaisia haasteita koette yrittäjän näkökulmasta tästä uudistuksesta aiheutuvan? Lähes puolet kyselyihin vastanneista, mukaan lukien vertaisyritys, koki uudistuksen aiheuttavan heille haasteita (N=8). Vastanneista neljä mainitsi paperitöiden lisääntyvän. Yksi aliurakoitsijakyselyyn vastannut oli sitä mieltä, että byrokratia lisääntyy. Haasteiksi nimettiin myös rutiinin puuttuminen alussa (N=1) ja ilmoituksista ajallaan huolehtiminen (N=1). Kaksi vastanneista ei kokenut uudistuksen aiheuttavan heille haasteita. Yksi mainittu syy tähän oli, ettei kysymykseen vastannut toimi tilaajan roolissa. Seitsemän vastaajaa ohitti kysymyksen.

Kysymys numero neljästä oli: Mitä muuta haluatte sanoa rakentamisen tiedonantovelvollisuudesta? Kysymykseen vastasi kuusi aliurakoitsijaa ja vertaisyritys. Vastanneet esittivät lisää haasteita ja haattatekijöitä, joita eivät olleet aiempiin kysymyksiin vastatessaan itse tuoneet esille. Vastanneista neljä mainitsi haasteeksi byrokratian lisääntymisen. Heistä kaksi toivoi vielä selkeämpää ja yksinkertaisempaa ilmoitusvelvollisuuden toteutustapaa. Toiset kaksi byrokratian lisääntymisen maininnutta kyselyyn vastannutta ilmoittivat uudistuksen haattatekijöiksi lisäksi kulujen kasvamisen (N=1) ja paperitöiden lisääntymisen (N=1). Yksi vastannut epäili, että ”pienet projektit, joita tehdään pimeästi, jäävät tästä pois”. Lisäksi yksi vastannut oli sitä mieltä, että rakentamisen tiedonantovelvollisuuden uuden velvoitteet ”kannattaisi perua”. Yksi vastannut nimesi lakiuudistushankkeessa mukana olleen politiikan hymynaaman kera. Kymmenen vastaajaa ohitti kysymyksen.

Kyselyiden vastausten hyödyntäminen ilmoitusmenettelyn toimintasykliin suunnittelussa

Ohjausryhmämme jäsenet hyödynsivät kyselyjen analysoitujen vastausten avulla saatuja tietoja ensimmäisen toimintasyklin kehittämisessä ensisijaisesti tiedonkeruutapojen suunnittelussa. Lähestyimme saatujen vastausten ja yhteystietojen perusteella yrityksen nimeämää yhteys henkilöä lakisäätöiden tietojen hankkimiseksi. Keräsimme tarvittavia tietoja aliurakoitsijoilta niin puhelimitse työtilauksen yhteydessä, työmaalla työnjohdon ja aliurakoitsijoiden palaverissa kuin myös sähköpostitse aliurakoitsijan laskun jo saavuttua. Tietojen hankkimiseen ei

ole ollut mahdollista käyttää ohjelmistorajapintoja, koska tällaista toimintoa mahdollistavaa ohjelmistoa ei yrityksessämme vielä ollut.

Kyselyihin saatujen vastausten perusteella tiedotimme ja ohjeistimme aliurakoitsijoita toimimaan lakisääteisesti vaaditulla tavalla. Ohjeistimme aliurakoitsijoita useimmiten alustavan puhelinkeskustelun jälkeen lähetetyn sähköisen tiedotteen avulla. Tiedote sisälsi viittaukset lakipykäliin ja luettelon tarvittavista tiedoista, joita päätoteuttajalta yhteisellä työmaalla työskennelleistä henkilöistä vaaditaan keräämään ja säilyttämään.

Benchmarking-vierailu vertaisyritykseen

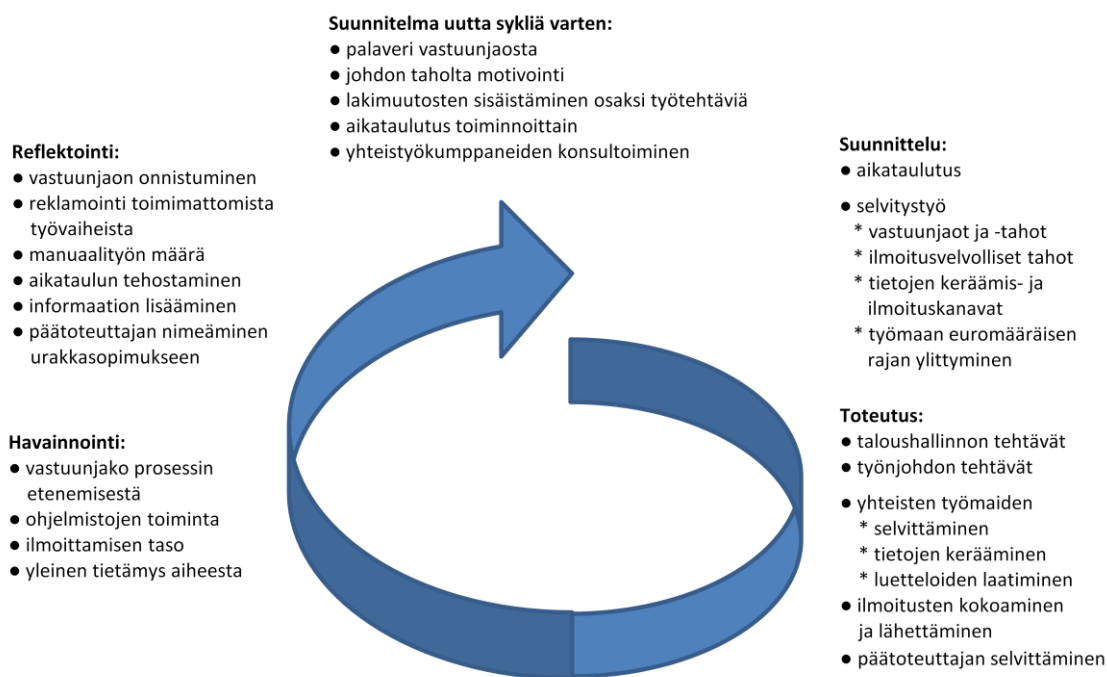
Elokuun 2014 viimeisellä viikolla toteutin ohjausryhmän jäsenen ja tutkijan rooleissani benchmarking-vierailun vertaisyritykseen. Yrityksen toimihenkilön kanssa kävimme yhdessä läpi sen hetkistä tietämystä tiedonantovelvollisuuden aiheuttamista toimenpiteistä. Pohdimme toimihenkilön kanssa ohjelmistojen toimivuutta ennen ensimmäisten ilmoitusten lähettämistä. Kävimme kyseisen henkilön kanssa läpi myös urakka- ja työntekijätietoilmoitusten sekä luettelon yhteisellä työmaalla työskentelevistä ylläpitämisen eroavaisuudet.

Taloushallintohenkilöstön työn helpottamiseksi päätimme lisätä omien yritystemme työntekijätiedot näkyviin viimeistään rakentamispalvelua koskevan työn tilanneiden yritysten myyntilaskulle. Pyrkimyksenä kuitenkin on, että päätoteuttajatieta on selvillä jo ennen laskutusta. Tällä tavalla luettelo yhteisellä työmaalla työskentelevistä työntekijöistä saadaan toimitettua toiselle päätoteuttajalle aiemmin.

Hyödynsimme ohjausryhmässämme benchmarking-vierailun aikana yrityksen toimihenkilön kanssa yhdessä pohtimiani toimenpiteitä edelleen oman ilmoitusmenettelyprosessimme kehittämässä. Käytimme keskustelun herättämiä ajatuksia hyväksi muun muassa työnjohdolta vaadittavien toimenpiteiden rajaamisessa ja yhteisellä työmaalla työskentelevistä ylläpidettävän luettelon mallin laatimisessa.

Ensimmäisen toimintasyklin ilmoituskierron käynnistäminen

Ensimmäiset ilmoitukset koskien heinäkuun 2014 urakka- ja työntekijätietoja oli tehtävä viimeistään 5.9.2014. Alla olevassa kuviossa 14 on esitetty rakentamisen ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin ensimmäisten kuukausien kehittämisen sykli.



Kuvio 14. Rakentamisen ilmoitusmenettelyn toimintasyklin 1. kierros. (Malli: Suojanen 1992, mukailen Linturi 2003; teoksessa Anttila 2007, s. 137.)

Kuviossa 14 on esitetty ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin kehittämistyössä huomioitavia toimenpiteitä. Kehittämistyö on jaettu toimintatutkimuksen strategian mukaisesti suunnittelu-, toteutus-, havainnointi- ja reflektointivaiheisiin. Ensimmäisen toimintasyklin päätyttyä seuraava vaihe on uuden kehittämiskierroksen suunnitteleminen.

Suunnittelu

Ensimmäinen toimintasykli alkoi suunnitelmasta 1.7.2014 alkaen yhteisellä työmaalla työskentelevistä henkilöistä ylläpidettävien luetteloiden laatimiseksi. Pidimme taloushallinto- ja työnjohtohenkilöstön palaveria vastuunjaosta ja aikatauluista. Palaverissa kävimme läpi työnjakoa muun muassa tietojen keräämistä ja ilmoitusvelvollisten vastuutahojen selvittämis-

tä varten. Lisäksi pohdimme eri viestintäkanavien käytettävyyttä työntekijätietojen hankkimisen suhteen. Keskustelimme myös euromääräisen ilmoitusrajan ylittävien työmaiden selvittämiskeinoista nykyisiä järjestelmiämme hyödyntäen. Rakentamisen tiedonantovelvollisuuden kokonaisuudesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä hankimme tietoa verkkosivujen ja artikkeleiden lisäksi Verohallinnon järjestämästä koulutustilaisuudesta.

Toteutus

Työmaiden seurannan lähtökohtana oleva rakennustyötä koskeva tilaus on ollut kirjattuna sähköiseen työnseuranta/tilausjärjestelmäämme. Työmaalla työskennelleillä henkilöillä on ollut asianmukaiset tunnistekortit, joten tieto henkilöllisyydestä on ollut reaaliaikaisesti saatavilla. Työn suorittaneiden syntymäajat eivät käy ilmi tunnistekortista, joten veronumerotiedon lisäksi syntymäaika on ollut olennainen jälkikäteen kysyttävä tieto. Työmaiden tilausjärjestelmässä on kirjattuna reaaliaikainen seuranta työmaalle kirjatusta omista työntekijöistä. Tässä vaiheessa tilausjärjestelmässä ei vielä ollut järjestelmällisesti reaaliaikaista tietoa työmaalla käyvistä aliurakoitsijoista.

Yhteinen työmaa syntyy lähtökohtaisesti jo Kajaanin Rakennusremontti Oy:n ja Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:n työskennellessä samassa työkohteessa. Yhteisen työmaan muodostavat esimerkiksi ensimmäisessä vaiheessa rakentamispalveluun kuuluva kuivaustyö sekä vesivahingon korjausta edeltävä vahinkorakenteiden purkutyö. Tällöin Kajaanin Rakennusremontti Oy toimii Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:n nähden pääurakoitsijan roolissa ja muiden osapuolien kanssa sopimuksen mukaan myös ilmoitusvelvollisena päätoteuttajana.

Ensimmäisen ilmoituskierroksen aluksi selvitimme oman ja yhteistyöyritystemme vastuutahoja. Omista työntekijöistämme laadimme toimialuekohtaiset henkilöluettelot syntymäaikoihin ja veronumerotietoihin. Näiden pohjalta voi nopeasti perustaa uuden työmaakohtaisen luettelon. Keräsimme aliurakoitsijoilta tietoja heidän työntekijöistään. Lisäksi selvitimme työmaakohtaisia euromääräisiä rajoja ilmoitusvelvollisuuden ylittävien työmaiden karttoittamiseksi. Arvioimme ja analysoimme ensimmäisten ilmoitusten antamisen ja ensimmäisten luetteloiden yhteisellä työmaalla työskennelleistä laatimisen jälkeen toimintaprosessin onnistumista.

Käynnissä olevista työmaista tulostimme tai listasimme sähköisessä muodossa tarvittavat työmaaraportit muiden luetteloitavien työmaiden selvittämiseksi. Näin saimme selville myös sellaiset työmaat, joilla ei vielä ollut omia työntekijöitä tai aloitettu kuivaustyötä, mutta joille on tullut jo aliurakointilaskuja. Tarkistimme työntekijätiedot näiden toimittajien osalta laskulla näkyvältä tai muuten tiedossa olleelta yhteyshenkilöltä sähköpostitse tai puhelimitse, koska laskuilla työntekijätietoja ei vielä ollut näkyvissä.

Havainnointi

Työntekijäilmoituksia teimme ilmoitusmenettelyn alkuvaiheessa ensimmäisen toimintasyklin aikana vaihtelevasti ensimmäisen ilmoituskuukauden eli heinäkuun kolmesta hieman alle kahteenkymmeneen ilmoitukseen per kuukausi. Vuokratyöntekijöistä teimme ilmoituksia samalla ajanjaksolla enintään yhden ilmoituksen kuukaudessa. Aliurakoitsijoiden työntekijöistä tehtyjen työmaakohtaisten ilmoitusten määrä vaihteli kuukausittain kahden ja viiden välillä. Omien työntekijöidemme tai aliurakoitsijoidemme tietoja välitimme ilmoitusmenettelyn alkuvaiheessa toiselle päätoteuttajalle vähintään kolmesta ja enintään kymmenestä työmaasta kuukautta kohti.

Yhtään urakkailmoitusta emme ensimmäisen toimintasyklin aikana tehneet. Tilatusta rakentamispalveluun kuuluvasta työstä tehdään urakkailmoitus arvonlisäverottomasta urakkasummasta vain siinä tapauksessa, jos toiselta urakoitsijalta tilatun kyseisen urakan arvonlisäveroton summa ylittää 15 000 euroa (laki verotusmenettelystä, 15 c §, Verohallinto, Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus, 2014).

Tähänastiset havaintomme prosessin toteutumisesta kertoivat, että taloushallinto otti itselleen vastuun työstä, josta osa kuuluu työnjohdolle. Lisäksi huomioimme, että yhteistyökumppaneilla oli puutteellista tietoa tiedonantovelvollisuuden velvoittamista toimenpiteistä. Myös ilmoitettavien tietojen hankkiminen aliurakoitsijoilta työllisti manuaalisesti enemmän verrattuna siihen, että käytössä olisi toimiva kokonaisvaltainen ohjelmisto.

Koska tiedonsiirtoa nopeuttavaa ohjelmistorajapintaa ei vielä ollut käytössä, teimme ensimmäiset konkreettiset ilmoitukset manuaalisesti Suomi.fi -ilmoituspalvelun kautta. Tämän palvelun heikkous on se, että jokaisesta ilmoitusrajan ylittävästä työmaasta on tehtävä oma ilmoituksensa aliurakoitsijoittain. Ohjelmistorajapintaa käyttämällä ilmoitukset ovat työmaa-

kohtaisia ja sisältävät Verohallinnon vaatiman aliurakoitsijoittain eritellyn tiedon. Ohjelmistorajapinnan käyttämisen etu on lisäksi mahdollisuus lähettää useiden työmaiden tietoja yhtäaikaaisesti.

Päätoteuttajan roolissa toimimisessa ilmeni epäselvyyksiä. Tämä johtui siitä, että henkilöstömme ei ollut keskustellut esimerkiksi isännöintitoimistojen ja kuntaviranomaisten kanssa tarpeeksi ajoissa roolin jakamisesta. Viimeisinä ilmoituspäivinä työnjohto selvitti eri tahoilta tietoja päätoteuttajaroolissa toimimisesta. Kyselykierroksella työnjohto selvitti sitä, toimiiko ilmoitusvelvollisena päätoteuttajana pääurakoitsija vai työn tilaaja ja/tai rakennuttaja. Suurin osa työn tilaajista, kuten isännöintitoimistot, halusi pääurakoitsijan toimivan päätoteuttajan roolissa. Mikäli päätoteuttajaa ei ole nimetty, viime kädessä tiedonantovelvollisuudesta vastaa esimerkiksi isännöitävien työkohteiden osalta taloyhtiön hallitus (Verohallinto, Rakentamisilmoitukset - asunto-osakeyhtiön velvollisuudet, www.vero.fi).

Epäselvissä tapauksissa ilmoitimme sekä oman yrityksemme työntekijöiden tiedot että oman aliurakointiketjumme työntekijöiden tiedot kunnan tai isännöintitoimiston yhteyshenkilölle sähköpostitse. Mikäli emme olisi menettelleet tällä tavalla, riskinä olisi ollut osan työntekijätiedoista jääminen yhteisellä työmaalla ylläpidettävien luetteloiden ulkopuolelle. Suurin riski olisi koskenut isännöintitoimistojen suoraan taloyhtiön lukuun tilaamien aliurakoiden työntekijätietojen jäämistä pois luetteloista. Riskin aiheutti epäselvien aliurakointitilausten tapauksissa se, että työmailla ylläpidettävät reaaliaikaiset henkilöluettelot eivät olleet taloushallinto-henkilöstömme saatavilla. Tiedonkulun selkein este tämän vaiheen osalta oli epäselvyys reaaliaikaista luetteloa työmaalla ylläpitävästä tahosta. Käytännössä päätoteuttajan nimeäminen jäi näissä tapauksissa epäselväksi.

Ennen ensimmäistä ilmoituskierrosta kyselyn avulla tekemämme aliurakoitsijoiden toimintatapojen ja tietämyksen kartoittamisen jälkeen ilmeni konsultointitarvetta. Käytimme aikaa yhteistyökumppaneidemme konsultointiin uusien lakivelvoitteiden aiheuttamista toimista ennen toista ilmoituskuukautta enemmän kuin ennen ensimmäistä ilmoituskuukautta.

Ensimmäisen toimintasyklin aikana ilmeni selkeä ero aliurakoitsijoiden tietämyksen tasossa koskien tiedonantovelvollisuuteen liittyviä lakivelvoitteita. Kävi ilmi, että ne toimijat, jotka eivät vastanneet aliurakoitsijoille tehtyyn kyselyyn, tiesivät vähiten uusista lakivelvoitteista. Nämä kyselyyn vastaamatta jättäneet aliurakoitsijat olivat myös välinpitämättöimpiä lakivelvoitteiden hoitamisessa.

Arviointi

Arvioimme ohjausryhmässämme ensimmäisten ilmoituskuukausien muodostaman toimintasyklin toteutumista kriittisesti. Arviointivaiheessa pohdimme keinoja ensinnäkin vastuunjaon toimivuuden kehittämiseksi. Käytännössä tämä tarkoitti työnjohdon motivaation ja sitoutumisen lisäämistä ilmoitusprosessin toteuttamisessa. Johdon vastuu korostuu edelleen työnjaon selkiyttämässä. Aikataulujen tarkistaminen on noussut merkittävään rooliin seuraavan toimintasyklin tehostamiseksi.

Ensimmäisen toimintaprosessin syklin varsinaisen ilmoitusmenettelyn suunnitteleminen vaati enemmän aiheeseen perehtymistä ja osallistujien välisiä palaveriteita kuin seuraavan ilmoitusmenettelyn kierroksen suunnitteleminen. Seuraavalla toimintakierroksella meidän on kuitenkin huomioitava yhteistyökumppaneiden konsultointitarve ja työajan varaaminen puutteellisten tietojen keräämiseen.

Ohjausryhmässämme totesimme, että seuraavalle toimintakierrokselle on tarpeen lisätä työntekijöiden tietämystä aiheesta. Päätimme, että pidämme koko henkilöstön kattavan palaverin tiedonantovelvollisuuteen liittyvistä toimista ja niiden tarpeellisuudesta. Ohjausryhmässämme katsoimme, että on tarpeen vähentää muun muassa taloushallintohenkilöstön suorittaman selvitystyön määrää. Ohjausryhmässämme keskustelimme myös päätoteuttajan nimeämisestä tilaus- tai urakkasopimukseen jo ennen työn aloittamista. Isännöintitoimistojen osalta totesimme kuitenkin työnjohtajan suorittaman kyselykierroksen päätoteuttajaroolissa toimimisesta riittävän tässä vaiheessa.

Suunnitelma uutta sykliä varten

Lokakuussa 2014 pidimme koko Kajaanin toimipisteen henkilöstön kattavan palaverin, jossa kerroimme tiedonantovelvollisuuteen liittyvät lakivaatimukset ja toimet pääpiirteittäin. Ohjeistimme henkilöstöä ottamaan jo tilausvaiheessa ylös aliurakoitsijan yritys- ja yhteystiedot sekä tiedon siitä, kuka tai ketkä aliurakoitsijan työntekijät ovat tulossa suorittamaan tilatun työn. Korostimme tietojen kirjaamisen tärkeyttä erityisesti siinä tapauksessa, kun työn tilaaja eli laskun maksaja on jokin muu kuin oma yritys. Muu tilaaja voi olla työkohteen kiinteistön omistaja, kuten yksityinen henkilö tai taloyhtiö, jota hallinnoi isännöintitoimisto. Suositte-

limme myös valokuvan ottamista aliurakoitsijan työntekijän henkilökortista ja sen tallentamista omaan tilausjärjestelmäämme.

Oman henkilöstöpalaverimme jälkeen oli vuorossa ohjelmistotoimittajan järjestämät käyttäjäpäivät lokakuun 2014 lopussa Oulussa. Käyttäjäpäiville taloushallintohenkilöstön edustajina osallistuimme minä ja toimistos sihteeri. Käyttäjäpäivien luennoilla tiedonantovelvollisuuden aihepiiriin liittyviä puheenvuoroja käyttivät edustajat Pohjois-Suomen verotarkastusyksiköstä, Rakennusteollisuus RT ry:stä sekä Suomen Tilaaavastuu Oy:stä.

Käyttäjäpäivien ajankohtana tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyä koskevat lakimuutokset olivat olleet voimassa alle neljä kuukautta. Verohallinnon edustaja korosti ilmoitusten osalta tarkkuuden huomioimista tiedon keräämisessä. Ilmoittajien määrä ei ollut vastannut Verohallinnon odotuksia. Verovalvonnan näkökulmasta vaikuttavuus on kuitenkin ilmoitusmenettelyn ansiosta kasvanut, koska kiinnijäämisen riski harmaan talouden harjoittamisesta on lisääntynyt. (EvryJydacom käyttäjäpäivät 2014, Oulu.)

Rakennusteollisuus RT ry:n edustaja korosti, että ”ilmoitusmenettelyn tarkoitus on harmaan talouden torjunta, ei byrokratian lisääminen”. Lisäksi hän peräänkuulutti Verohallinnolta joustoa muun muassa sanktioaikatauluihin liittyvissä kitkoissa. Paneeliosuudessa saimme Rakennusteollisuus RT ry:n edustajalta varmistuksen kysymykseen yksityishenkilön suoraan tilaamien, mutta samaan rakennustyökokonaisuuteen kuuluvien aliurakoitsijoiden tietojen ilmoitusvelvollisuudesta. Päättöteuttajana toimivan urakoitsijan on kirjattava yhteisellä työmaalla työskenneltävistä ylläpidettävään luetteloon myös yksityishenkilön suoraan tilaamien aliurakoitsijoiden työntekijätiedot. Ilmoitusvelvollisuus toteutuu siinä tapauksessa, jos kyseiset työt ovat osa yhteistä rakennustyökokonaisuutta ja työmaalla työskennellään yhtä aikaa tai välittömästi peräkkäin. Myös päättöteuttajan nimeämistä suoraan urakkasopimukseen suositeltiin. (EvryJydacom käyttäjäpäivät 2014, Oulu.)

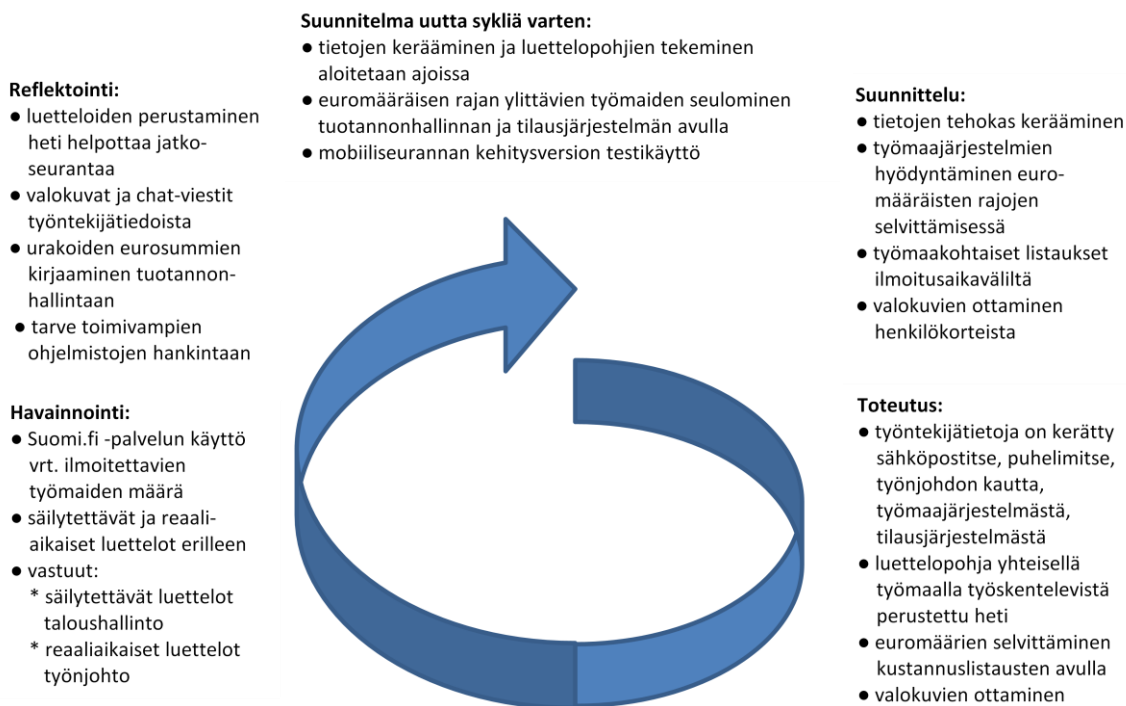
Seuraavan toimintakierroksen osalta päätimme varautua selvitystyön vaatimaan työaikaan jo etukäteen. Työaika on syytä varata ensimmäisten ilmoitusmenettelyn toteutuneiden toimintakuukausien perusteella toteamaamme tarpeeseen konsultoida yhteistyökumppaneita. Lisäksi aikaa on varattava tiedonantovelvollisuuteen liittyvien puutteellisten tietojen keräämiseen.

Olemme saaneet kokemuksia toimintaprosessista lakivelvoitteiden voimassaolon ensimmäisiltä ilmoituskuukausilta. Arvioimme prosessia palaverissa ja teimme muutosehdotuksia

prosessin kehittämiseksi. Lisäksi saimme ohjeita käyttäjäpäiviltä ja keskustelimme siellä kokemuksista vertaisyritysten kesken. Näiden kokemusten, ohjeiden ja toimenpide-ehdotusten perusteella muutimme ilmoitusmenettelyprosessia seuraaville ilmoitusmenettelyn kierroksille.

5.5 Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin toinen sykli, kehitysehdotusten huomioiminen

Tarvittavien toimenpidemuutosten jälkeen on käynnistynyt kuviossa 15 esitetty parannettu ilmoitusmenettelyn toinen toimintasykli.



Kuvio 15. Rakentamisen ilmoitusmenettelyn toimintasyklin 2. kierros. (Malli: Suojanen 1992, mukaillen Linturi 2003; teoksessa Anttila 2007, s. 137.)

Suunnittelu

Kuvion 14 mukainen ilmoitusmenettelyn toinen toimintasykli alkoi kehitetyn toimintaprosessin suunnittelulla. Suunnittelun painopiste oli sekä aliurakoitsijoiden että rakennustyön

tilaajien vastuutahojen ja tiedonkulun selkiyttämisessä. Ohjausryhmässämme päätimme, että seurattavien ja ilmoitettavien tietojen selvittämisen ja luetteloinnin aikataulua aikaistetaan. Päätimme myös, että valokuvien ottaminen aliurakoitsijoiden henkilökorteista ja niiden liittäminen tilausjärjestelmään otetaan osaksi toimintakäytäntöjä.

Päätimme kehittää myös keinoja ilmoitusvelvollisuuden ylittävien työmaiden seulomiseksi. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi työmaakohtaisten kustannus- ja tuntierittelylistausten tulostaminen. Järjestelmästä on nähtävissä myös suoraan työmaaseläusnäkymässä kustannuskertymä ja ennakoitujen tuottojen kertymä. Työmaat on mahdollista rajata ja järjestää näiden kriteerien perusteella. Urakkana sovittaviksi tehtyjen töiden osalta työmaiden selvittäminen on helpompaa kuin tuntitöinä tehtävien työmaiden kokonaisurakan eurorajan ylittymisen seuraaminen.

Kaikkia työmaita ei ole työajan järkevän käytön puitteissa mahdollista ilmoittaa Verohallinnolle Suomi.fi -palvelun avulla, vaikka Verohallinto sen salliikin. Suomi.fi -palvelun avulla ilmoittaminen on liian hidasta, kun kyseessä on kymmeniä euromääräisen ilmoitusrajan alittavia ja näin ollen ilmoitusvelvollisuuden ulkopuolelle jääviä työkohteita. Näillä kullakin on vielä useita aliurakoitsijoita, joista jokaisesta pitäisi tehdä oma yksittäinen ilmoituksensa.

Toteutus

Toteutusvaihe jatkui toisella ilmoituskierroksella yhteistyökumppaneiden yhteyshenkilöiden selvittämällä ja ilmoitusvelvollisen tahon varmistamisella niissä tapauksissa, joissa vastuutaho ei vielä ollut taloushallintohenkilöstön tiedossa. Aliurakoitsijoilta saatujen rakentamispalvelua koskevien laskujen perusteella keräsimme työntekijätietoja sähköpostitse, puhelimitse ja työnjohdon kautta.

Teimme aliurakoitsijoiden yritys-, yhteyshenkilötiedoista sekä työntekijöiden syntymäaika- ja veronumerotiedoista valmiita taulukoita toimittajittain, jotta tietojen kerääminen työmaakohtaisille luetteloille jatkossa helpottuu. Jatkossa esimerkiksi työntekijän nimitieto ja työn suorittamisaika laskun rivitietoina riittävät, koska muut tiedot ovat saatavista rekisteristämme. Täydensimme työntekijätietoja aliurakoitsijaluetteloihin sitä mukaa, kun uusia työn-

tekijöitä on työkohteissamme käynyt. Osa aliurakoitsijoista on lähettänyt meille omaaloitteisesti työntekijäluettelon omista työntekijöistään.

Teimme kyselyt työmaiden euromääräisistä rajoista työnjohdolle sähköpostilla. Pyysimme työnjohtoa listaamaan ne työmaat, joista on tulossa yhteisiä työmaita sekä näistä työmaista ne, jotka ylittävät euromääräisen ilmoitusrajan. Taloushallinnon puolella seurasimme työmaiden tilausjärjestelmästä työmaita, joista urakkasumma oli tiedossa. Tilausjärjestelmään kirjatusta urakkasummasta selvitimme, ylittävätkö kyseiset urakat euromääräisen ilmoitusrajan. Kaikista sovituista urakoista summia ei kuitenkaan ole kirjattu tilausjärjestelmään, vaan ne ovat työnjohdon hallinnoimissa laskentaohjelmissa.

Toisella ilmoitusmenettelyn kierroksella aloitimme luettelopohjan laatimis- ja täyttökäytännön ensimmäisen toimintasyklin kuukausittaisia luettelointeja nopeammin. Työmaakohtaisen työntekijäluettelopohjan teimme heti ensimmäisen aliurakointilaskun saapuessa tai Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:n laatiessa kuivaustyölaskun. Valmistelimme luettelopohjia jo ennen töiden aloittamista niissä tapauksissa, joiden osalta työnjohto on ilmoittanut, että työkohteesta muodostuu yhteinen työmaa.

Työntekijät ottivat valokuvia aliurakoitsijoiden työntekijöiden henkilökorteista ja kirjoittivat toimittajaa ja työnsuoritusaikaväliä koskevia viestejä tilausjärjestelmään. Aliurakoitsijoille mahdollista työmaa- ja toimintokohtaisesti rajoitettua tilausjärjestelmän käyttöoikeutta käytettiin myös jonkin verran.

Ensimmäiset Kajaanin Rakennusremontti Oy:n Verohallinnolta joulukuussa 2014 saamat selvityspyynnot koskivat virheitä lokakuun 2014 työntekijäilmoitusten syntymäaikatiedoissa. Tammikuussa 2015 tuli vielä yksi selvityspyyntö koskien samaa lokakuussa toistunutta virhetä. Virheet johtuivat manuaalisyöstämme eli kirjasimme syntymäajan ilmoitukselle väärin. Korjausilmoitusten tekemiselle oli kussakin selvityspyyntössä annettu aikaa 10 vuorokautta.

Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:lle tuli ensimmäinen Verohallinnon selvityspyyntö helmikuussa 2015. Selvityspyyntö koski ristiriitaa työntekijätietojen ilmoittamisessa ja puuttuvissa työnantajasuorituksissa. Tutkittaessamme virheen aiheuttanutta tekijää kävi ilmi, että olimme ilmoittaneet Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:n teettämien töiden osalta työntekijätiedot virheellisesti palkkaa maksavan työnantajan, eikä vuokratyönantajan roolissa. Oikea ilmoitusmenettely näiden töiden osalta on ilmoittaa Kajaanin Rakennusremontti Oy

palkkaa maksavana työnantajana ja Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy vuokratyönantajana.

Olimme toistaneet Kajaanin Rakennusremontti Oy:n päätoteuttajan roolissa ilmoittamaamme virhettä Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:n osalta ilmoitetuissa työntekijätiedoissa kuukausittain koko syksyn 2014 ajan. Verohallinto pyysi korjaamaan vuokratyönantajan työntekijätiedot kahdelta silloin uusimmalta ilmoituskaudelta, joilta olimme tietoja virheellillä tavalla ilmoittaneet. Nämä kuukaudet olivat loka- ja marraskuu 2014, koska joulukuulta 2014 ei ollut ilmoitettavia vuokratyöntekijätietoja. Aiempien ilmoituskuukausien osalta Verohallinto merkitsi virheen menevän kevennetyn menettelyn piiriin. Kirjallinen selvitys aiheutuneesta toistuvasta virheestä riitti ensimmäisten kuukausien virheellisen ilmoitusmenettelyn oikaisuksi.

Ristiriitaa koskeva selvityspyyntö tuli suoraan Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:lle eikä päätoteuttajan roolissa toimineelle Kajaanin Rakennusremontti Oy:lle. On ollut mahdollista, että myös joku muu ilmoitusvelvollisessa päätoteuttajaroolissa toiminut taho on ilmoittanut vastaavat tiedot virheellisesti. Vertasimme virheellisten ilmoitusten kuukausittaista lukumäärää omiin Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:n teettämistä töistä lähettämiimme työntekijäilmoituksiin. Omia ilmoituksiamme suuremman virheilmoitusten lukumäärän perusteella totesimme myös osan muista päätoteuttajaroolissa toimivista tahoista tehneen ilmoittamisessa saman virheen. Oman virheemme kirjallisen oikaisun jälkeen päätimme tiedottaa muita päätoteuttajaroolissa toimivia tahoja. Opastimme heitä sähköpostitse siitä, kuinka Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:n teettämien töiden osalta työntekijätietojen ilmoittamisessa tulee menetellä.

Havainnointi

Työntekijäilmoituksia teimme seuraavan, kehitetyn ilmoitusmenettelyn toimintasyklin aikana kymmenestä yli 30 työmaahan kuukautta kohti. Vuokratyöntekijöistä tekemiemme ilmoitusten määrä vaihteli kuukausitasolla nollan ja neljän välillä. Aliurakoitsijoiden työntekijöistä tekemiämme ilmoituksia kuukausittain samalla aikavälillä oli nollasta viiteentoista. Toiselle päätoteuttajalle omien työntekijöidemme tai aliurakoitsijoidemme tietoja ilmoitimme seitsemästä yhteentoista työmaahan per kuukausi. Yhtään urakkailmoitusta emme toisen, paranneltun toimintasyklin aikana tehneet.

Yrityksessämme hyödynnettiin tilausjärjestelmää aliurakoinnin osalta tehokkaammin. Omien työntekijöidemme lisäksi myös aliurakoitsijat käyttivät valokuvien liittäminen ja chat-viestinnän mahdollisuuksia hyväkseen. Heidän viestintänsä painopiste oli kuitenkin itse työsuorituksen kuvaamisessa.

Lisäsimme uusille rakentamispalvelua harjoittaville toimittajille tarkoitettuun verkkolaskutiedotteeseen tiedoteosion rakentamispalvelua koskevien laskujen käännetyistä arvonlisäverollisuudesta viitaten arvonlisäverolain 8 c pykälään. Lisäsimme tiedotteeseen myös pyynnön tiedonantovelvollisuuteen liittyvien tietojen toimittamisesta päätoteuttajalle viitaten työturvallisuuslain 52 b ja 53 pykälään. Kirjoitimme tiedotteeseen auki pyynnön työntekijän etu- ja sukunimi- sekä veronumerotietojen ja syntymäajan ilman sosiaaliturvatunnuksen loppuosaa -tietojen toimittamisesta.

Ohjausryhmässämme katsoimme muutokset verkkolaskutiedotteeseen tarpeellisiksi. Jo aiemmin huomattava osa uusista yhteistyökumppaneista, joiden työsuoritus kuului rakentamispalvelun piiriin, lähetti meille ensimmäisen laskunsa virheellisellä arvonlisäverokannalla. Samalla halusimme lisätä tietoisuutta aliurakoitsijan velvollisuudesta toimittaa työntekijätiedot päätoteuttajalle yhteisellä työmaalla työskenneltäessä

Aiemman Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:n saaman selvityspyynnön vuoksi teimme sen huomion, että ilmoittamisessa tapahtuvat virheet eivät välttämättä ole omasta toiminnastamme riippuvaisia. Virheiden minimoimiseksi päätimme ohjausryhmässä tehostaa päätoteuttajaroolissa toimivien uusien yhteistyökumppaneiden tiedottamista. Sovimme, että Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:n teettämien töiden osalta työntekijätietojen ilmoitusmenettely ohjeistetaan uusille yhteistyökumppaneille heti tilatun työn alkaessa.

Arviointi

Tilausjärjestelmän käytön osalta sekä omien työntekijöidemme että aliurakoitsijoiden ulkoisen käyttöoikeuden hyödyntäminen lisääntyi. Tilausjärjestelmää hyödynnettiin tiedonvälityksessä aiempaa ilmoitusmenettelyn toimintasykliä enemmän. Tilausjärjestelmän lisääntynyt chat-viestintä ja henkilökorteista otettujen valokuvien liittäminen järjestelmään on nopeuttanut taloushallinnon tekemää työtä. Käytännössä toimintatapa on vähentänyt yhteisellä työmaalla työskentelevistä ylläpidettäviä luetteloja varten kerättävien työntekijätietojen ja

suorituspäivämäärien selvitystyötä. Tätä selvitystyötä tehdään edelleen kuukausittain esimerkiksi puhelimitse ja sähköpostitse.

Työnjohto on vastuutaho, joka kirjaa ja valvoo työntekijätietoihin liittyvää viestintää tilausjärjestelmän osalta. Tämän ohjelmiston kehittäminen työmaalla ylläpidettäviä reaaliaikaisia luetteloita ajatellen on yksi prosessin tehostamisen mahdollisuus jatkossa. Vastuu reaaliaikaisten luetteloiden ylläpitämisestä kuuluu luonnollisesti työnjohdolle.

Työmaan valmistumisen jälkeen säilytettävien luetteloiden ylläpitäminen on toistaiseksi eriytetty reaaliaikaisten luetteloiden ylläpitämisestä järjestelmien yhteensopimattomuuden vuoksi. Säilytettävien luetteloiden osalta vastuu on taloushallinnolla. Luettelopohjan perustaminen heti siinä vaiheessa, kun aliurakointikäynti on taloushallinnon tiedossa, esimerkiksi saapuneen laskun välityksellä, on aikaistanut aikataulua. Esivalmisteltujen luettelopohjien olemassaolo on omalta osaltaan helpottanut viimeisten ilmoituspäivien työkiirettä.

Rakennustöitä koskevien euromääräisten urakkasummien kirjaaminen tuotannonhallintaan ja/tai tilausjärjestelmään on erityisen tärkeää. Urakkasummien ollessa tiedossa aikaa vievää kustannusten seurannan pohjalta tapahtuva urakan euromääräisen rajan ylittymisen arvioinnin tarve vähenee.

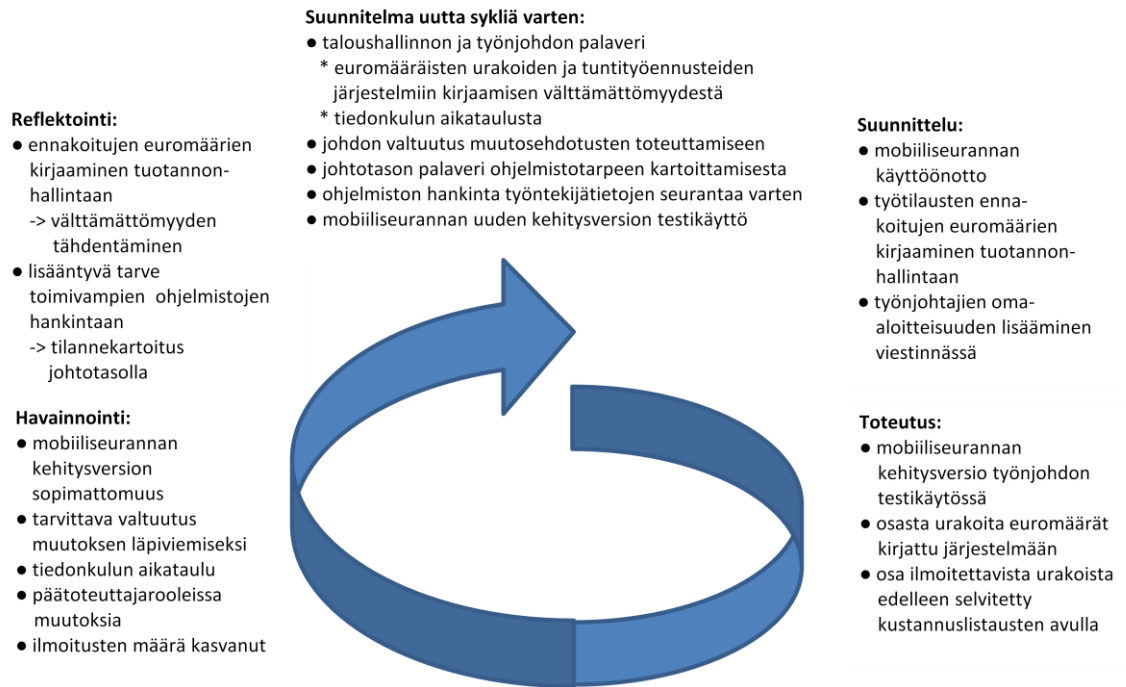
Suunnitelma uutta sykliä varten

Toinen ilmoitusmenettelyn toimintasykli havainnoitiin ja arvioitiin jälleen kriittisesti seuraavien ilmoituskierrosten kehittämistä varten. Ohjausryhmäpalaverissa korostimme sitä, että tietojen kerääminen on aloitettava ajoissa. Keskustelimme myös urakatöiden euromääräisten summien kirjaamisen merkityksestä järjestelmiin taloushallinnon töiden helpottamiseksi.

Kolmannessa toimintaprosessin syklissä on tarkoitus ottaa mobiiliseurannan testiversio työnjohtotasolla käyttöön. Mikäli työnjohto kokee mobiiliseurannan toimivaksi ratkaisuksi, sen käyttö laajennetaan koko yrityksen tasolle.

5.6 Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin kolmas sykli, käytäntöjen vakiintuminen

Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi on vakiintunut manuaaliryhtymänä Suomi.fi -palvelun avulla tehtäväksi. Kun menettelyä koskevat lakimuutokset ovat olleet voimassa yli vuoden, olemme kehittäneet toimintaprosessista mahdollisimman tehokkaan olemassa olevien resurssien puitteissa. Seuraavassa kuviossa 16 on kuvattu ilmoitusmenettelyn vakiintunut toimintaprosessi.



Kuvio 16. Rakentamisen ilmoitusmenettelyn toimintasyklin 3. kierros. (Malli: Suojanen 1992, mukaillen Linturi 2003; teoksessa Anttila 2007, s. 137.)

Kuviossa 16 on esitetty rakentamisen tiedonantovelvollisuuden toimintaprosessin vakiintunut käytäntö. Arviointi ja suunnitelma jatkoa varten sisältävät jatkokehitysehdotuksia, jotka kirjataan päivitettyyn prosessikaavioon koko toimintaprosessin kehittämistä silmällä pitäen.

Suunnittelu

Sovittujen urakoiden euromäärien kirjaamista tuotannonhallintaan ja/tai tilausjärjestelmään tehostetaan. Tällöin Verohallinnolle ilmoitettavien euromääräisen rajan ylittävien työmaiden selvittäminen helpottuu. Urakoiden ja mahdollisuuksien mukaan tuntitöinä laskuttavien työ-

kohteiden ennakoitujen euromäärien kirjaaminen järjestelmään on välttämätöntä kuukausittain lisääntyvän manuaaliryöön vähentämiseksi.

Työnjohto ottaa mobiiliseurannan koekäyttöön. Sen avulla testataan työntekijöiden seurannan lisäksi kaluston työmaakohtaista seuraamista. Myös työnjohdon oma-aloitteisuutta työntekijä- ja urakkatietojen viestinnässä taloushallinnolle lisätään. Johdolla on vastuu motivoida myös työnjohto hoitamaan omalta osaltaan ilmoitusmenettelyn toimintaprosessiin kuuluvat velvoitteet.

Toteutus

Työnjohto otti maaliskuussa 2015 mobiiliseurannan kehitysversion testikäyttöön. Mobiiliseurannalla on mahdollista seurata työntekijöiden liikkumisen lisäksi myös kaluston, kuten työkoneiden ja autojen liikkumista työkohteesta toiseen.

Osa urakkasummista oli kirjattu tuotannonhallinnan tuottotavoiteosioon. Osan eurorajan ylittävistä ilmoitettavista urakoista selvitimme taloushallinnon puolella edelleen työmaakohtaisten kustannuslistausten avulla. Rajatapauksien osalta lähetimme kyselyn työnjohdolle.

Kajaanin Rakennusremontti Oy:lle tuli Verohallinnolta kesäkuussa 2015 tyypiltään kolmas selvityspyyntö. Tämä selvityspyyntö oli korjausilmoituspyyntö normaalin ilmoitusajan puitteissa tehdylle ilmoitukselle. Aliurakoitsijan maaliskuun työntekijätiedoista oli määräaikaan 5.5.2015 mennessä tehty ”kaikki työntekijätiedot puuttuvat” -ilmoitus. Korjausilmoituksen antamiselle Verohallinto oli määrännyt kahden viikon ilmoitusajan. Verohallinto oli ohjeistanut myös aliurakoitsijaa toimittamaan puuttuvat tiedot viipymättä päätoteuttajalle. Kun tiedustelimme Verohallinnolta määräajan syytä, selvisi, että ”kaikki työntekijätiedot puuttuvat” -ilmoitustyyppi ei kuulu oma-aloitteisten korjausilmoitusten piiriin. Oma-aloitteisilla korjausilmoituksilla itse huomaamansa perusilmoituksella esiintyvän virheen voi oikaista yhden vuoden kuluessa perusilmoituksen jättämisestä. Työntekijätietojen puuttumisesta tehdyn perusilmoituksen korjausilmoitus on tehtävä viipymättä, kun aliurakoitsijalta on saatu puuttuvat työntekijätiedot.

Havainnointi

Toimintaprosessi on vakiintunut noin 30 kappaleeseen kuukausittaisia työntekijäilmoituksia. Vuokratyöntekijäilmoituksia näistä ilmoituksista kuukausitasolla on yleensä neljästä viiteen kappaletta. Aliurakoitsijoiden työntekijöistä tehtävä ilmoitusten määrä vaihtelee kuukausittain kymmenen ilmoituksen molemmin puolin. Ilmoitamme toiselle päätoteuttajalle omien työntekijöidemme tai aliurakoitsijoidemme tietoja kuudesta kahdeksaan eri työmaasta kuukautta kohti. Yhtään urakkailmoitusta emme kolmannen tarkastellun toimintasyklin aikana ole tehneet.

Työntekijäilmoitukset tehdään edelleen Suomi.fi -verkkopalvelun välityksellä. Työntekijätietoja on enenevässä määrin näkyvissä vakiintuneiden toimittajien laskujen rivitietoina. Aliurakoitsijoiden on edelleen mahdollista kirjata työntekijätietoja tilausjärjestelmän kautta tai välittää oma-aloitteisesti sähköpostitse. Työnjohto kirjaa tiedossa olevat aliurakoitsijoiden työntekijätiedot suoraan tilausjärjestelmän chat-viestikenttään.

Toiselle päätoteuttajaroolissa toimivalle taholle ilmoitamme nykyisin tietoja alkuvaihetta vähemmän. Ilmoitusketju koskee sekä omia työntekijöitämme että kootusti työkohteen osalta hallinnoimamme aliurakoitsijoiden työntekijöitä. Osa isännöintitoimistoista on päättänyt siirtää päätoteuttajarooliin ja sitä kautta myös ilmoitusvelvollisuuden pääurakoitsijalle. Osassa tapauksista on ilmennyt, että isännöitsijä oli alun perin tarkoittanut päätoteuttajaroolissa toimijaksi pääurakoitsijan. Roolijako oli suullisessa keskustelussa ymmärretty väärin.

Verkkolaskutiedotteen uusimisesta huolimatta uusien toimittajien ostolaskuilla on edelleen puutteita ja virheitä. Laskuilta puuttuvat pääsääntöisesti työntekijätiedot, usein myös työn suorittamispäivämäärä. Laskut tulevat liian usein myös yleisen arvonlisäverokannan mukaisina. Uudet toimijat eivät ohjeesta huolimatta näytä huomioivan, että rakentamispalvelua koskevat laskut kuuluvat käännetyin arvonlisäveron piiriin.

Pyydämme laskuilta puuttuvat tiedot tai hyvityslaskut ja uudet laskut virheellisten tilalle sähköpostitse. Jos sähköpostiosoitetta ei ole, selvitämme sen puhelimitse. Tämän jälkeen pyydämme työntekijätiedot kirjallisena sähköpostitse, koska puhelimitse saatujen tietojen kirjaamisessa virhemahdollisuus kasvaa. Uusilta toimijoilta pyydettävien tietojen lisäksi myös vakiintuneilta toimijoilta joudumme silloin tällöin pyytämään laskulta puuttuvia työntekijätietoja tai työn suorittamispäivämääriä. Joka kuukausittainen puuttuvien tietojen kerääminen

vie turhaan työaikaa. Pääsääntöisesti vakiintuneet toimijat muistavat kuitenkin merkitä työntekijätietonsa laskun rivitiedoksi.

Kolmanneksi tarkasteltavaksi toimintasykliksi olimme alun perin suunnitelleet uuden ohjelmistomoduulin käyttöön ottamisen alkuvuodesta 2015. Tarkasteltavan syklin oli tarkoitus alkaa ennen moduulin käyttöön ottamista prosessin ja vastuuhenkilöiden tarvittavien toimenpiteiden uudelleensuunnittelulla sekä ohjelmistokoulutuksella. Varsinainen toteutusvaihe olisi ollut ilmoitusmenettelyyn liittyvän tiedon kerääminen ja syöttäminen uuteen järjestelmään sekä järjestelmän tehokkaampaan automatiikkaan perustuvan tiedon tuottaminen ja varsinaisen ilmoituksen tekeminen uuden moduulin avulla. Tämän jälkeen olisimme havainnoineet uuden prosessin onnistumista. Lisäksi olisimme arvioineet vielä uudelleen osaluueita, jotka vaativat mahdollista kehittämistä seuraavaa ilmoituskierrosta varten.

Kolmas suunniteltu toimintasykli ei toteutunut tavoiteaikataulussa. Työnjohto otti ohjelmistomoduulin testikäyttöön maaliskuussa 2015, mutta se ei toiminut siinä vaiheessa halutulla tavalla. Moduulin tarkempaan testaamiseen ei ollut riittävästi aikaa. Muun muassa merkittäväksi toiminnoksi koettu kaluston seuranta olisi vaatinut enemmän perehtymistä. Yllämainituista syistä johtuen moduulin käyttöönoton ajankohtaa yrityksessämme siirrettiin eteenpäin.

Arviointi

Pidimme helmikuussa 2015 koko Kajaanin henkilöstön kattavan palaverin. Totesimme valokuvien ottamisen henkilökorteista ja chat-viestien kirjoittamisen aliurakointitöistä tilausjärjestelmään hyvin soveltuvaksi käytännöksi osana oman yrityksemme toimintamenetelmiä. Tästä käytännöstä on ollut konkreettista hyötyä myös aluehallintoviraston valvomien työmaalla ylläpidettävien reaaliaikaisten luetteloiden kannalta. Tieto työmaalla työskentelevistä henkilöistä on ollut työnjohtoon tiedossa ja reaaliaikaiset luettelot työntekijöistä niiltä osin ajan tasalla.

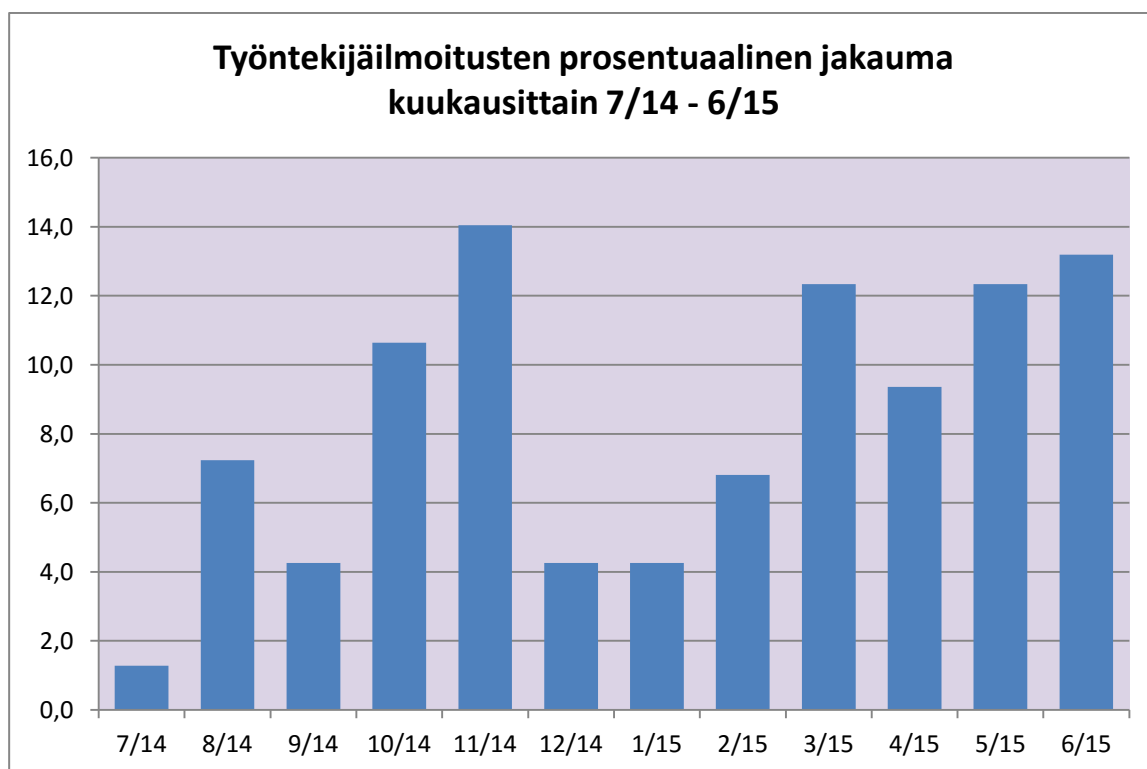
Tarpeeksi tehokas valtuutus johdon tasolta tehtyjen muutosehdotusten läpiviemiseksi puuttuu edelleen. Euromääräisten urakkasummien selvittäminen on yhä osin kustannusten laskemiseen perustuvaa aikaa vievää manuaalisyötä. Osalta toimintaprosessin osallisia tarvitaan vahvempaa sitoutumista omaan rooliinsa lakivelvoitteiden hoitamisessa. Ilmoitusmenettelyn

prosessin toimivuuden kannalta vaaditaan tietoa esimerkiksi työkohteista, joista muodostuu yhteisiä työmaita. Lisäksi omaan rooliinsa heikosti sitoutuneiden osallisten tulisi kirjata euromääräiset urakkasummat sovittuihin järjestelmiin, jotta ilmoitettavat työmaat ovat nopeasti selvillä.

Manuaalitoiminnan määrä on kasvaneen ilmoitusten lukumäärän vuoksi saavuttamassa käytettävissä olevien henkilöstöresurssien ylärajan. Ohjelmistoresurssien puitteissa tapahtuva toimintaprosessin kehittäminen ei ole onnistunut suunnitellulla tavalla. Tässä vaiheessa ilmoitusmenettelyn prosessin etenemistä on lisättävä joko henkilöstö- tai ohjelmistoresursseja.

Työntekijäilmoitusten jakauma ensimmäisen vuoden aikana

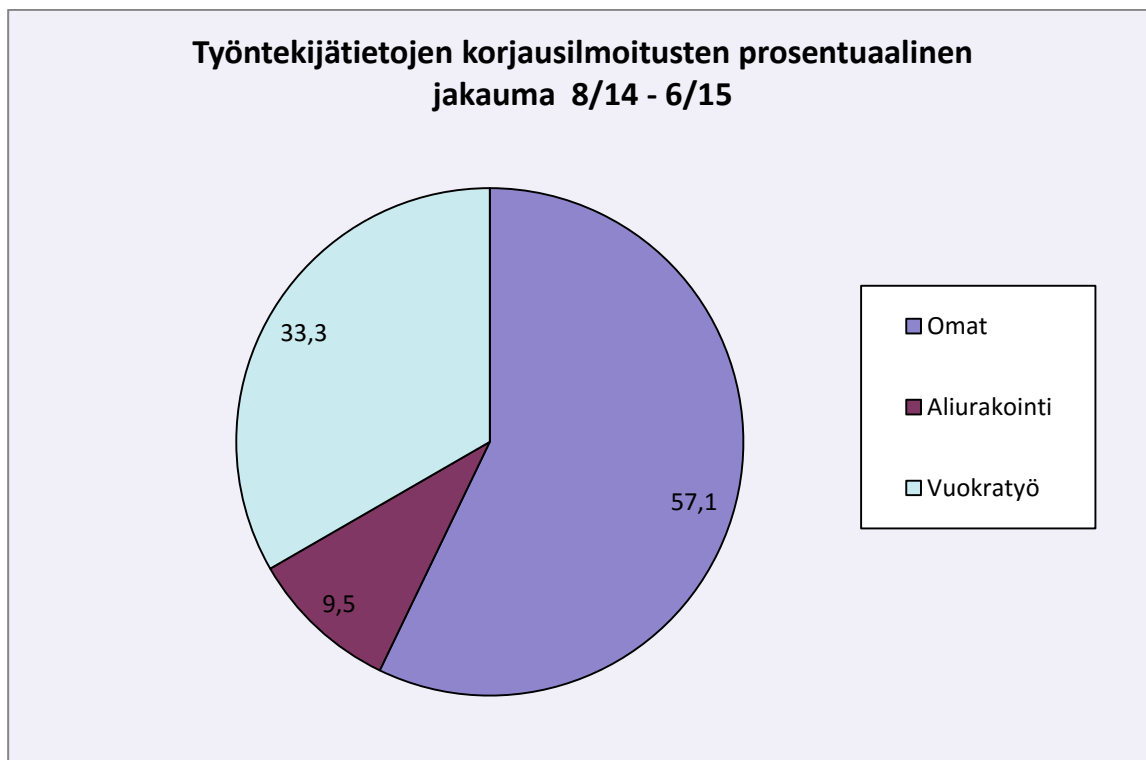
Seuraavassa kuviossa 17 on kuvattu työntekijäilmoitusten prosentuaalinen jakautuminen kuukausittain. Tarkasteltava aikaväli on 1.7.2014 - 30.6.2014. Aikaväli on ensimmäinen kokonainen vuosi, jonka tiedonantovelvollisuuteen liittyvät lakivelvoitteet ovat olleet voimassa.



Kuvio 17. Työntekijäilmoitusten prosentuaalinen jakauma kuukausittain.

Kuviossa 17 esitetystä työntekijäilmoitusten kuukausittaisesta prosentuaalisesta jakaumasta ilmenee, että ilmoitusten määrä kasvoi lakimuutosten ensimmäisen voimassaolovuoden loppua kohti. Vuoden 2014 lokakuun suhteessa suurempi ilmoitusten lukumäärä johtui Verohallinnon korjauspyynnöistä virheellisen syntymäajan korjaamiseksi. Tekemämme virhe oli kopioitunut useamman työmaan ilmoitukselle. Sama virhe nosti vielä marraskuun 2014 ilmoitusten lukumäärää. Marraskuussa 2014 teimme myös useita myöhästyneitä perusilmoituksia.

Työntekijäilmoitusten korjausilmoituksia ovat oma-aloitteiset korjausilmoitukset ja Verohallinnon pyynnöstä tehdyt korjausilmoitukset. Kuviossa 18 on esitetty eri ilmoitettavien tahojen työntekijätietojen korjausilmoitusten prosentuaalinen jakautuminen ilmoitusmenettelyn ensimmäisen voimassaolovuoden aikana.



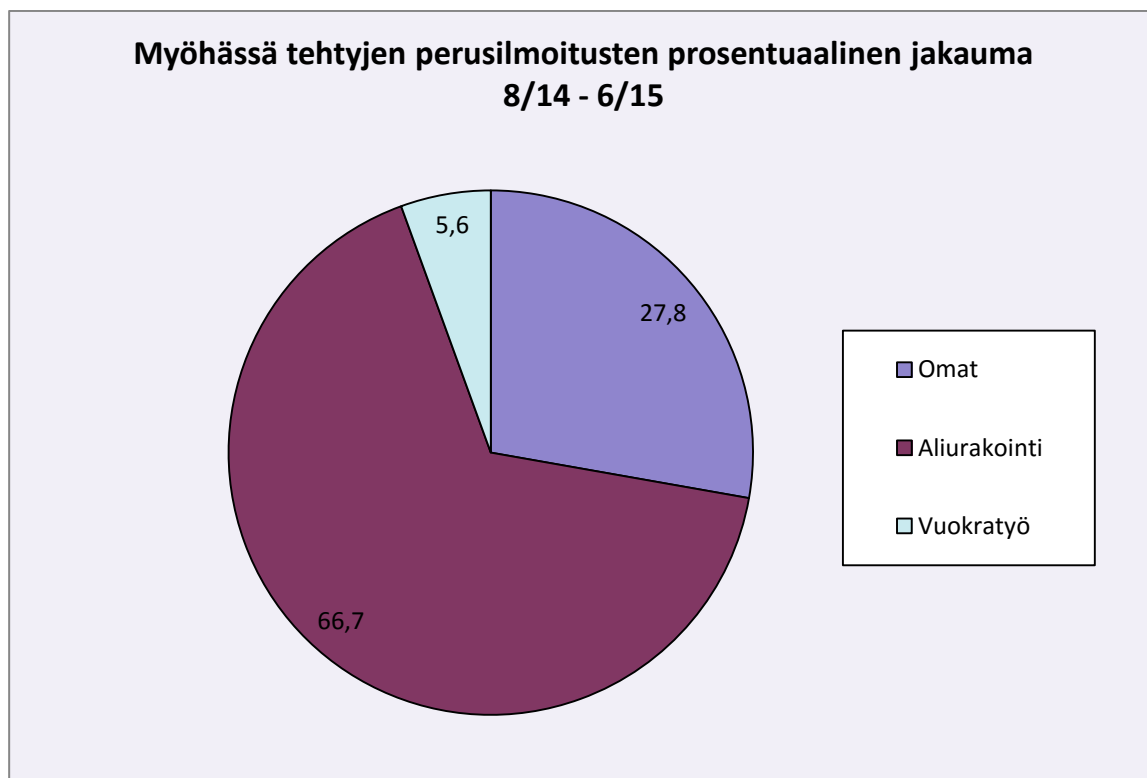
Kuvio 18. Ilmoitettavien tahojen työntekijätietojen korjausilmoitusten prosentuaalinen jakauma.

Kuviossa 18 esitetyt työntekijätietojen korjausilmoitukset jakautuivat omia työntekijöitämme, aliurakoitsijoiden työntekijöitä ja vuokratyönantajan työntekijöitä koskeviin ilmoituksiin. Korjausilmoituksista omien työntekijöidemme tietojen korjaamista koski lähes 60 % korjausilmoituksista. Korjausilmoituksista kolmannes koski vuokratyönantajaroolissa ilmoitettavan

Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:n teettämien töiden työntekijätietojen ilmoituksissa esiintyneiden virheiden oikaisemista. Hieman alle 10 % korjausilmoituksista koski aliurakoitsijoiden työntekijäilmoitusten korjaamista.

Korjausilmoituksella korjasimme esimerkiksi puuttuneen työntekijätiedon tai virheellisen syntymäajan. Vuokratyön korjausilmoitukset koskivat pääosin vuokratyönantajana ilmoitettavan Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy:n virheellisesti palkkaa maksavana työnantajana ilmoittamiemme työntekijätietojen korjaamista Verohallinnon korjauspyynnön mukaisesti. Teimme korjaukset Verohallinnon pyynnöstä kahdelle silloin uusimmalle ilmoituskuukaudelle, joilta tietoja oli ilmoitettu eli loka- ja marraskuulle 2014. Loput vuokratyönantajan työntekijätietoja koskevat korjausilmoitukset olivat oma-aloitteisia puuttuvien työntekijätietojen korjauksia.

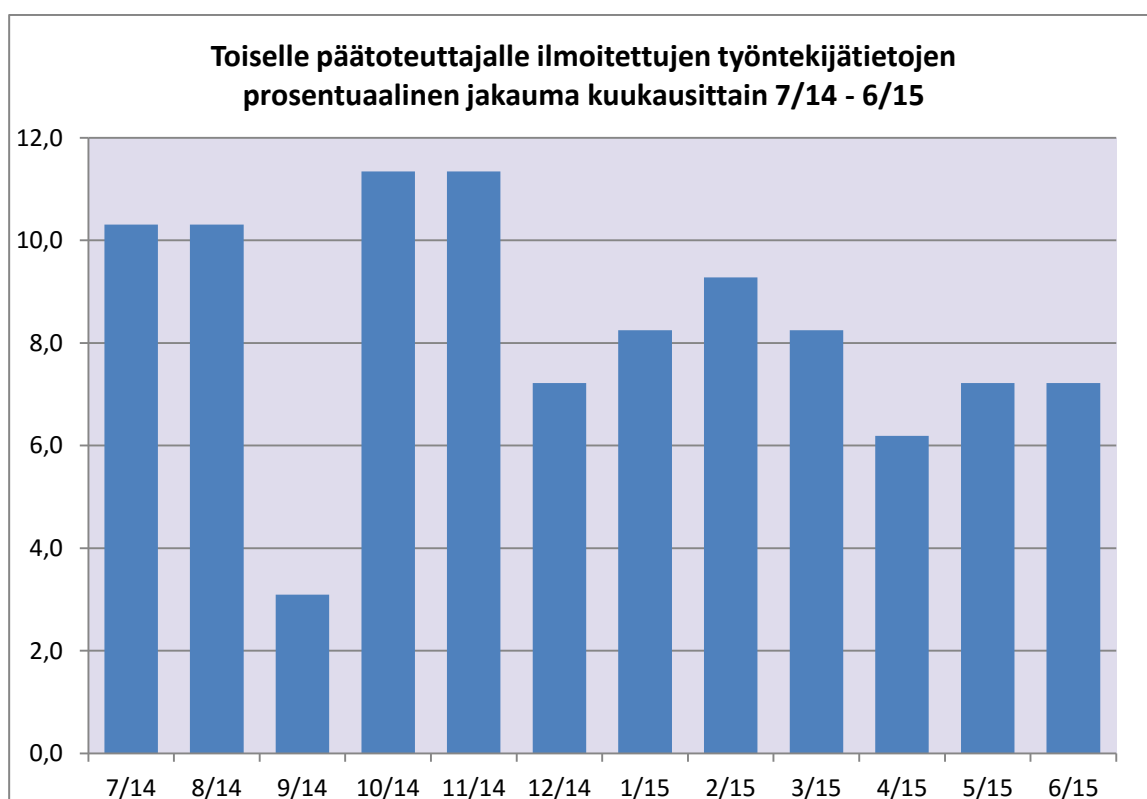
Kuviossa 19 on esitetty eri ilmoitettavien tahojen työntekijätiedoissa myöhässä tehtyjen perusilmoitusten prosentuaalinen jakautuminen ilmoitusmenettelyn ensimmäisen voimassaolovuoden aikana.



Kuvio 19. Ilmoitettavien tahojen työntekijätietojen myöhässä tehtyjen perusilmoitusten prosentuaalinen jakauma.

Kuviosta 19 on nähtävissä, että kaksi kolmasosaa myöhässä tekemistämme työntekijätietojen perusilmoituksista koski aliurakoitsijoiden työntekijätietoja. Näiden ilmoitusten suuri osuus kuvaa tietojen aikataulullisesti hankalaa saatavuutta ilmoituksia tekeväälle taloushallinto-henkilöstölle. Myöhästyneitä perusilmoituksia omista työntekijöistämme oli reilu neljännes. Tämä osuus kertoo hankaluudesta selvittää euromääräisen ilmoitusrajan ylittäviä työmaita. Vuokratyönantajan työntekijätietoja koskevien myöhästyneiden perusilmoitusten vähäinen osuus kuvaa sitä, että ilmoitusrajan ylittyminen on näiden työmaiden osalta tiedossa ajoissa. Käytännössä ilmoitusvelvollisuuden ylittävillä työmailla on rajan ylittyessä muitakin aliurakoitsijoita kuin vuokratyönantajaroolissa ilmoitettava Pohjois-Suomen Kuivaustekniikka Oy.

Työntekijätietoja oman yrityksemme tai hallinnoimamme aliurakointiketjun työntekijöistä ilmoitimme omien hallinnoitavien työmaidemme lisäksi toiselle päätoteuttajan roolissa toimivalle yritykselle, kunnalle tai isännöintitoimistolle. Toiselle päätoteuttajaroolissa toimivalle taholle lakivelvoitteiden ensimmäisen voimassaolovuoden aikana ilmoitimme tietoja kuukausittain noin kymmenestä työmaasta. Kuviossa 20 on esitetty toiselle päätoteuttajalle ilmoitettujen työntekijätietojen kuukausittainen prosentuaalinen jakautuminen.



Kuvio 20. Toiselle päätoteuttajalle ilmoitettujen työntekijätietojen prosentuaalinen jakauma kuukausittain.

Ensimmäisen lakivelvoitteiden voimassaolovuoden aikana ilmoitimme toiselle pää-toteuttajalle työntekijätietoja noin sadan työmaan verran. Tämä luku sisältää myös samoista jatkuvista työmaista seuraavina kuukausina tehdyt ilmoitukset. Kuvioista 20 ilmenee, että syyskuuta 2014 lukuun ottamatta ilmoitusmenettelyn ensimmäisinä voimassaolokuukausina työntekijätietoja on ilmoitettu toiselle päätoteuttajalle useammista työmaista kuin viimeisinä kuukausina. Ilmoitettavien työmaiden määrän vähenemiseen on vaikuttanut se, että osa yhteistyökumppaneistamme on halunnut luovuttaa päätoteuttajan roolin jatkossa pää-urakoitsijalle. Osassa päätoteuttajaroolin sopimistilanteissa on myös ollut epäselvyyksiä. Näissäkin tapauksissa sovimme päätoteuttajaroolin jatkossa kuuluvan meille pääurakoitsijana toimiessamme. Ilmoitusten määrä toisille päätoteuttajan roolissa toimiville tahoille on vakiintunut alkuvaiheen noin yhdestätoista ilmoituksesta noin seitsemään ilmoitukseen kuukautta kohti.

Suunnitelma toimintaprosessin kehittämiseksi jatkossa

Kolmen toimintaprosessin eri kehitysvaiheessa olevan syklin eli useiden kuukausittaisten ilmoituskierrosten toteutumisen jälkeen pidimme ohjausryhmässämme toimintasykleistä saaduista kokemuksista kokoavan palaverin. Palaverissa tarkastelimme prosessin vastuunjaon toteutumista sekä tiedonkulun selkeyttä ja aikataulua. Pohdimme edelleen kaikkien osapuolten tiedonantovelvollisuuden aiheuttamien toimien sisäistämistä osaksi uusia työrutiineita. Kävimme jälleen keskustelua euromääräisten urakoiden ja tuntityöennusteiden järjestelmiin kirjaamisen tärkeydestä selvitystyöhön käytettävän ajan minimoimiseksi.

Ohjausryhmässämme totesimme ainakin uuden ohjelmistomoduulin hankkimisen järkeväksi ratkaisuksi tehostaa toimintaprosessia. Päädyimme tähän lopputulokseen ohjausryhmämme keskustelujen, henkilöstöpalaverien ja käyttäjäpäiviltä saatujen vertaisyrityskokemusten, ehdotusten ja ohjeiden perusteella. Toinen vaihtoehto lisääntyneen manuaalitiön jakamiseksi tasapuolisemmin on lisätä henkilöstöresursseja.

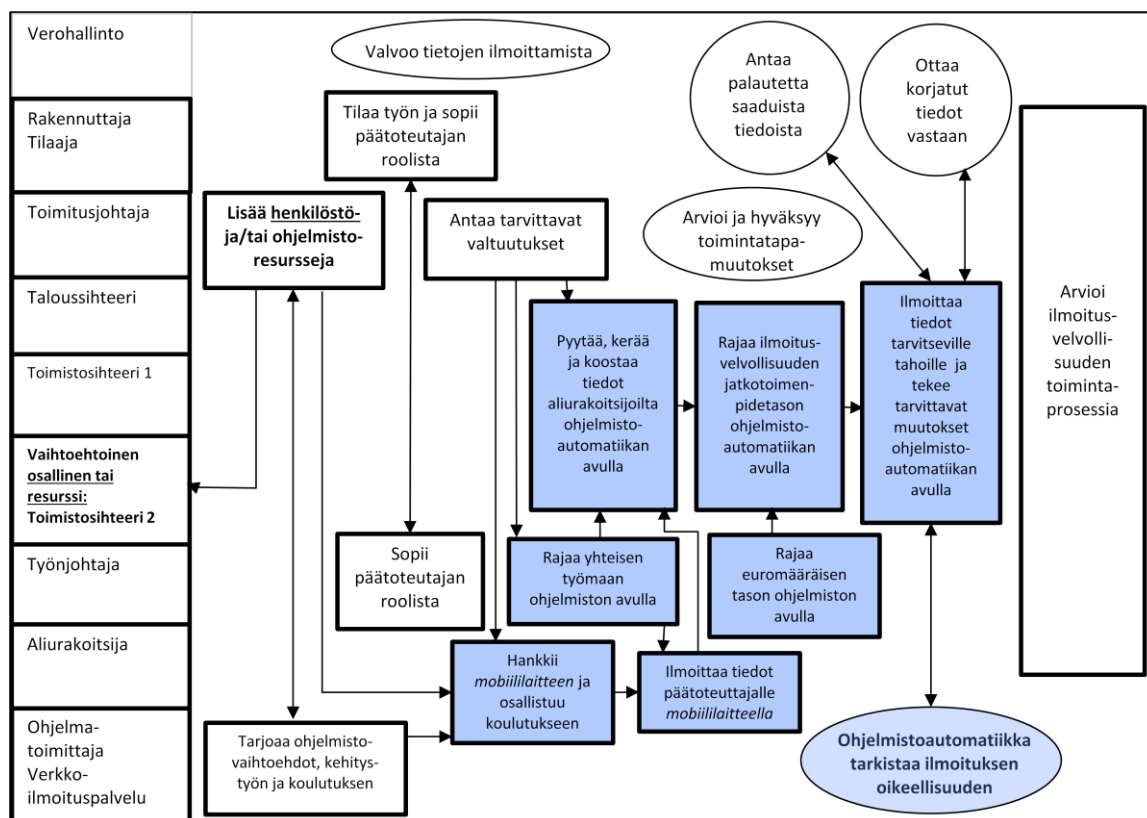
5.7 Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin kehittäminen jatkossa

Tilausjärjestelmän käyttämistä tiedonantovelvollisuuden tarpeisiin on pidetty hyvänä ratkaisuna. Johto ja ohjausryhmämme ovat myöhemmissä henkilöstöpalavereissa kehottaneet työntekijöitä panostamaan entistä enemmän tilausjärjestelmään liitettäviin kuviin, kuvateksteihin ja vain työmaan oman yrityksemme osallisille henkilöille näkyviin chat-viesteihin.

Muille prosessin osallisille on tehtävä selväksi se, kuinka suuri merkitys järjestelmiin kirjatulla tiedoilla on taloushallinnon selvitystyön keventämisen kannalta. Mikäli toimintaa jatketaan lisäämällä henkilöstöresursseja, teemme työn edelleen manuaalisena. Keräämme tiedot edelleen palasina eri järjestelmistä kooten ne lopulta luetteloiksi Excel-taulukoihin. Konkreettinen ilmoittaminen tapahtuu tässä tapauksessa yhä Suomi.fi -verkkopalvelun välityksellä. Ilmoitamme kasvaneesta ilmoitusten lukumäärästä jokaisen työmaan kunkin yksittäisen alirakoitsijan kaikkine työntekijätietoineen edelleen omina yksittäisinä ilmoituksinaan.

Prosessikaavio tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn jatkokehitystoimenpiteistä

Tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin prosessikaavio on päivitetty vastaamaan tarvittavia laitteisto- ja ohjelmistoresursseja, henkilöstön määrää ja koulutusarvetta. Kuviossa 21 on kuvattu ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi osallisineen ja jatkokehitystoimenpiteineen.



Kuvio 21. Rakentamisen tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin jatkokehitystoimenpiteet. (Malli: Laamanen 2001, 288.)

Kuviossa 21 on esitetty ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin jatkokehitystoimenpiteet sisältävä prosessikaavio. Prosessikaaviossa kuvatut resurssit ja toimenpiteet perustuvat kolmen eri kehitysvaiheen toimintasyklin läpikäymisen perusteella saatuihin kokemuksiin, toteutumisen havainnointiin ja arviointiin. Arvioimme syklien toteutumista sekä taloushallinnon henkilöstön parissa että ohjausryhmässämme. Pohdimme keinoja prosessin manuaalitehtävien keventämiseksi ja epäselvyyksien minimoimiseksi.

Resurssihankintojen osalta vaihtoehtoinen hankinta koskee joko henkilöstö- tai ohjelmisto-resursseja. Henkilöstön osalta tarve on aluksi osa-aikaisen toimistosihteerin palkkaaminen tai työntekijän vuokraaminen. Henkilöstön lisääminen ei kuitenkaan vähennä manuaalitehtävien kokonaisuutena, vaan jakaa työmäärän tasaisemmin. Manuaalitehtävien mahdollistamien virheiden esiintymisen todennäköisyyden henkilöstöresurssin lisäämisellä ei ole varsinaista vaikutusta. Työntekijän palkkaaminen on kustannuserä, jonka hyötysuhdetta on tarkasti pohdittava.

Ohjelmistoresurssien puolella hankintavaihtoehtoina on kustannus-hyöty -suhteeltaan kolme eri vaihtoehtoa. Ohjelmistohankinnan hyötysuhdetta on verrattava vielä henkilöstöresurssi-

hankinnan hyötysuhteeseen. Ohjelmistoresurssin puolella tarve jakautuu joko tuntiseuranta- tai mobiiliseurantaohjelmiston hankintaan. Tuntiseurantaohjelmiston osalta manuaaliftyötä vähentää eniten työmaakohtaisten päätelaitteiden käyttäminen. Päätelaitteiden avulla myös aliurakoitsijat voivat kirjata työmaakäyntinsä suoraan järjestelmään. Työmaakohtaisten laitteiden käyttäminen useilla pienillä työmailla yhtä aikaa on kuitenkin yksi näkökohta kustannus-hyöty -suhdetta pohdittaessa.

Toinen vaihtoehto tuntiseurantaohjelmiston hyödyntämisessä on aliurakoitsijoiden työntekijätietojen syöttäminen taloushallintajärjestelmään manuaalisesti. Ohjelmiston tuoma hyöty molemmissa tapauksissa on ohjelmistorajapinnan avulla Ilmoitin.fi -verkkopalvelun kautta tapahtuva ilmoittaminen. Työntekijä- ja/tai urakkatietojen lähettäminen tapahtuu kerralla, mikä nopeuttaa ilmoittamista huomattavasti. Suomi.fi -verkkopalvelun kautta tapahtuva työntekijätietojen syöttäminen yksitellen jokaisesta työmaasta aliurakoitsijoittain on ohjelmistorajapinta -ilmoittamiseen verrattuna moninkertaisesti hitaampaa.

Mobiiliseurannassa sekä omat työntekijämme että aliurakoitsijoiden työntekijät kirjaavat tietonsa järjestelmään suoraan työmaalla älypuhelimien avulla. Tällöin vältymme aliurakoitsijoiden työntekijätietojen manuaaliselta syöttämiseltä järjestelmäämme. Huomattava lisähyöty mobiiliseurannan käyttämisessä on työntekijätietojen selvittämiskäytännön poissääminen tai ainakin väheneminen. Olemme tiedustelleet aliurakoitsijoiden työntekijätietoja on tähän mennessä esimerkiksi saapuneiden laskujen perusteella sähköpostitse toimijan yhteyshenkilöltä. Mobiiliseurannan käyttöönotto vaatii myös aliurakoitsijoiden koulutusta ja heidän osaltaan lisäksi tarvittavien älypuhelimien hankkimista. Mobiiliseurantaan soveltuvien laitteiden hankinta ei liene kynnyskysymys, koska useat aliurakoitsijat hyödyntävät älypuhelimia työssään jo valmiiksi. Kustannus-hyöty -suhteen kannalta pohdittava kysymys on mobiilipalvelun käyttäjäkohtainen kuukausittainen ylläpitomaksu.

Ohjelmistorajapinnan käyttämisestä ilmoitustapana on työajan säästön lisäksi muitakin hyötyjä lakisääteisten tietojen ilmoittamisessa Verohallinnolle. Ohjelmiston avulla tapahtuva ilmoittaminen minimoi manuaaliftyössä esiintyvän virhemahdollisuuden. Työntekijöiden perustiedot ovat valmiiksi sähköisessä muodossa, joten virheitä ei tapahdu enää perustietojen syöttämisvaiheessa. Ohjelmistoautomaatiikka tarkistaa muutenkin ilmoituksen oikeellisuuden ennen lähetystä. Sähköinen järjestelmä seuraa myös yhteisten työmaiden muodostumista syötettyjen urakkasummien perusteella. Tason Verohallinnolle ilmoitettavista työmaista voi halutessaan rajata lakisääteistä euromääräistä rajaa pienemmäksi.

Kuvion 21 prosessikaavion mukainen jatkokehittäminen ja prosessin arviointi jatkossa laajenevat koskemaan suurempaa osaa prosessin osallisia lähtötilanteen prosessikaavion verrattuna. Siinä tapauksessa, kun aliurakoitsijoiden rooli tulee prosessiin sähköisessä muodossa mukaan, ovat myös aliurakoitsijat osana arvioimassa prosessin toimivuutta.

Myös tilaaja voi olla osallistua prosessiin osana kulunseurantaa niin työmaalla käydessään kuin sovitusti päätoteuttajan roolissa toimiessaan. Tilaaja on jatkossa näin ollen yksi osallinen toimintaprosessin arvioinnissa. Päätoteuttajan roolista sopiminen kirjallisesti jo osana urakkasopimusta on myös yksi prosessikaavioon kirjatusta jatkokehitystoimenpiteistä. Kirjallisen sopimuksen avulla vältetään epäselvyyksiltä tahosta, joka hoitaa luettelon ylläpitämistä/tai ilmoittamisvelvollisuuden. Kirjallinen sopiminen on tärkeää etenkin uusien tilaajien kanssa.

Toteutuneiden toimintasykliä osalta merkittävä heikkous tehokkaan ilmoitusmenettelyn prosessin aikaansaamiseksi on ollut tarvittavien valtuuksien puuttuminen. Jatkossa prosessin eri osallisten valtuuksia ja toimintarajoja on tarkistettava, jotta toiminnot ja työtehtävät jakautuvat tasapuolisesti.

Marraskuussa 2015 pidetyn henkilöstöpalaverin aikaan oli selvillä, että mobiiliseurannan uusi kehitysversio otetaan laajemmin henkilöstön koekäyttöön vuoden 2016 aikana. Palaverin yhteydessä myös johto ja ohjausryhmä sopivat, että taloushallinto- ja työnjohtotason henkilökunta pitää ohjausryhmää laajemman, kaikkien toimipaikkojen yhteisen palaverin. Tulevassa palaverissa käydään läpi työmaajärjestelmien tehokas käyttö koko yrityksen jokaisella hierarkiatasolla. Tämän palaverin yhteydessä on hyvä tilaisuus ottaa käsittelyyn muutoksen läpiviemiseksi tarvittavien valtuuksien antaminen ja toimintorajojen tarkastaminen.

Tämän kehittämistyön tekijänä voin itse tuoda tulevassa palaverissa esille kehittämistehtäväni tulokset, johtopäätökset ja ehdotukset rakentamisen tiedonantovelvollisuuden toimintaprosessin kehittämiseksi. Vajaan puolentoista vuoden kokemuksista tehty yhteenveto antaa kattavan kuvan kehittämistarpeista toimintaprosessin tehostamiseksi. Kehittämistehtäväni avulla syntyneen kokonaisuuden esittäminen lisänee muiden osallisten ymmärrystä prosessin vaatimien toimien tärkeydestä. Ymmärryksen lisääntyminen voi olla lähtölaukaus muutoksen todelliseen tapahtumiseen yrityksemme toimintakäytännöissä.

6 POHDINTA

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli saada aikaan tehokas rakentamisen tiedonantovelvollisuuden tiedonkeruun ja ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi. Prosessin tuli olla sellainen, jossa kaikilla osapuolilla on tiedonantotapa, aikataulu ja vastuunjako selvillä. Myös yrityksen rooli ilmoitusprosessissa jokaisen työmaan kohdalla erikseen tarkasteltuna tuli olla selvillä prosessin osallisten omien roolien lisäksi. Vaatimus roolien täsmällisestä tuntemisesta johtui ilmoitusmenettelyyn kuuluvien toimenpiteiden erilaisuudesta eri rooleissa toimittaessa.

Opinnäytetyöni kokonaisuuden onnistumista käyn tässä pohdinnassa läpi aluksi teoreettisen viitekehyksen osalta. Teoriaosuudessa on ensimmäisenä kuvattu harmaan talouden torjunta ja sen toteuttaminen rakennusallalla. Tältä osin pohdintani painottuu kokonaisuuden hahmottamisen merkitykseen ilmoitusmenettelyn hyväksymisessä ja vaadittujen toimenpiteiden sopeuttamisessa osaksi osallisten työrutiineita.

Tutkimusstrategiaksi valitsin toimintatutkimuksen. Teoreettiseen viitekehykseen olen ottanut mukaan lisäksi prosessien johtamisen ja muutoksen johtamisen. Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan ja kuvattujen johtamisen teorioiden osalta pohdin niiden soveltumista tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin kehittämistyöhön.

Varsinaisen ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin onnistumista pohdin organisaatiotasolla siltä kannalta, kuinka lakisääteisen prosessin omaksuminen on toteutunut organisaatiossamme. Tarkastelen erityisesti prosessin toteutuneiden toimenpiteiden onnistumista menettelyn edetessä käytettävissä olevien tilaus- ja työmaajärjestelmien hyödyntämisen tehostumisen näkökulmasta. Varsinaisen toimintaprosessin lisäksi pohdin kehittämistehtävän tuomia hyötyjä organisaatiollemme.

Toimintaprosessin onnistumista tarkastelen myös tutkijan ja osallistujan roolini sekä vastuunjaon ja yhteistyökumppaneiden roolien hahmottamisen kannalta. Otan kantaa lisäksi oman asiantuntijuuteni kehittymiseen ja kehittämistehtävän onnistumiseen kokonaisuutena. Lopuksi pohdin ilmoitusmenettelyn jatkokehitysmahdollisuuksia, tutkimuksen luotettavuutta ja esitän jatkotutkimusaiheita.

Teoreettisen viitekehyksen merkitys kehittämistehtävässä

Rakentamisen tiedonantovelvollisuuteen liittyvien lakivelvoitteiden taustalla on harmaan talouden torjunta. Tästä syystä valitsin harmaan talouden torjunnan osaksi tiedonantovelvollisuuden toimintaprosessin teoreettista viitekehystä. Rakennusalan harmaan talouden torjunnan taustojen laaja kuvaaminen teoriaosuudessa oli mielestäni onnistunut päätös. Tiedonantovelvollisuuden taustojen ymmärtäminen toi lisää perspektiiviä lakivelvoitteiden tarkoituksen sisäistämiseen. Prosessin alkuvaiheessa ilmoitusmenettely tuntui erittäin turhautavalta lisätyöltä. Ilmoitusvelvollisuuteen liittyvien lakivelvoitteiden ulottaminen osaksi myös pienten ja keskisuurten yritysten työnkuvaa on ymmärrettävä kuitenkin osana suurempaa harmaan talouden torjunnan kokonaisuutta. Lakivelvoitteiden kiertämismahdollisuus urakoita ja toimintoja pilkkomalla olisi mitä luultavimmin kasvanut, jos lakivelvoitteet olisi kohdistettu pelkästään suuryrityksiin.

Osaksi teoreettista viitekehystä otin mukaan prosessien johtamisen. Ilmoitusmenettelyn kirjoittaminen prosessikaavion muotoon oli punainen lanka vastaamaan tutkimusongelmaan: Kuinka saada aikaan tehokas ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi? Prosessien suunnittelun, osallisten roolien määrittelyn sekä itse toiminnan ja arvioinnin merkitys avautui itselleni tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn prosessimuotoon kirjoittamisen myötä. Avatun ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin avulla hahmotin kokonaisuuden selkeämmin ja pystyin tarkastelemaan prosessin eri osia yksittäisinä toimintoina. Prosessikaavion muodossa esittäminen havainnollisti minulle prosessin yksittäiset toimimattomat osat ja auttoi minua huomaamaan epäkohdat ilmoitusmenettelyn kokonaisuudessa.

Myös muutosjohtaminen oli osa teoreettista viitekehystä, koska kyseessä oli täysin uuden toimintamenetelmän käyttöön ottaminen. Vahvan muutosjohtamisen merkitys prosessin läpiviemisessä onnistuneesti kasvoi ilmoitusmenettelyn toimintakuukausien edetessä. Muutoksen ymmärtäminen niin prosessin hyväksymisessä kuin uusien toimintatapojen omaksumisessa osaksi työrotiineita on yrityksessämme erityinen haaste.

Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan mukaisesti jaoin toimintaprosessin kuukausittain toistuvat ilmoituskierrokset kolmeen sykliin. Ensimmäinen toimintasykli muodostui alkuvaiheen ilmoituskuukausista, jolloin haimme prosessissa tarvittavia käytäntöjä. Toinen toimintasykli oli ensimmäisten ilmoituskuukausien perusteella havainnoitujen puutteiden korjaamiseksi parannettu sykli. Kolmas toimintasykli muodostui vakiintuneista käytännöistä.

Toimintatutkimus tutkimusstrategiana oli mielestäni onnistunut valinta. Konkreettisten ilmoitusmenettelyn vaatimien toimenpiteiden pilkkominen toimintatutkimuksen syklien vaiheisiin toi yksittäisten ilmoituskuukausien osallistujakohtaiset puutteet ja niiden kerrannaisvaikutukset prosessin etenemisessä selvästi esille. Puutteita ja kehitystarpeita ilmeni jo suunnittelun ja toteutuksen välisissä eroissa. Todetut puutteet ja kehitystarpeet korostuivat havainnointivaiheessa. Taloushallintohenkilöstömme toi havaitut epäkohdat esille ohjausryhmämme palaverissa prosessin arviointi- ja toimintaprosessin uudelleensuunnittelu- vaiheissa. Kirjoitin mahdollisuudet ilmoitusmenettelyn prosessin tehostamiseksi auki interventioina osaksi seuraavan toimintasyklin toteutussuunnitelmaa.

Aineiston kerääminen

Kehittämistehtävän toteuttamista varten keräsin aineistoa useilla eri tavoilla. Suunnitelluista tavoista hankkia aineistoa toteutin ensimmäisenä kyselytutkimuksen yhteistyökumppaneillemme. Kyselyt lähetin sähköisessä tai paperisessa muodossa yhteistyötä kanssamme tekeville vertaisyrityksille ja aliurakoitsijoille. Keräsin tutkimusaineistoa myös laeista, Verohallinnon järjestämästä tiedotustilaisuudesta, ohjelmistotoimittajan käyttäjäpäiviltä ja sähköisistä ohjemateriaaleista. Toteutin benchmarking-vierailun yhteen vertaisyritykseen. Konsultoimme aliurakoitsijoitamme tarpeen mukaan. Keräsin tutkimusaineistoa myös ohjausryhmämme omista palaverista ja koko Kajaanin henkilöstön kattavista palaverista.

Aliurakoitsijoille laaditusta kyselystä saatujen vastausten tuomista hyödyistä prosessin kehittämisen kannalta olennaisia olivat yleisen tietämystason ja prosessin omaksumishalukkuuden kartoittaminen. Saatujen vastausten perusteella oli mahdollista konsultoida yhteistyökumppaneita lakivelvoitteista. Konsultoinnissa painotimme sitä, kuinka lakivelvoitteiden hoitaminen on tehokkainta toteuttaa sekä omien että yhteistyöyrityksiltämme edellytettyjen toimenpiteiden kannalta. Ohjeistimme aliurakoitsijoitamme myös ilmoittamaan tiedot lakimuutosten vaatimalla tasolla.

Kyselystä saadut vastaukset tuottivat tietoa lisäksi yhteyshenkilöistä ja ilmoituskanavista, joita aliurakoitsijat halusivat tietojen välitykseen käyttää. Oman päätoteuttajaroolimme kannalta tärkeintä oli saada tietää, mitä ilmoituskanavaa käyttäen ja missä aikataulussa työntekijätiedot tulevat omalle taloushallintohenkilöstöllemme. Saimme jonkin verran tietoa myös yhteistyökumppaniemme mahdollisesta päätoteuttajaroolissa toimimisesta.

Tutkijan roolin ja oman roolin omaksuminen osana prosessia

Omaan rooliini tutkijana on vaikuttanut prosessin psykologinen omistajuus. Piercen, Kostovan ja Dirksin (2003) sanoin olen kokenut, että ”tämä kohde on minun” (Luoma 2015, 56). Ilmoitusmenettelyn lakisääteisiä tietoja keräävänä, kokoavana ja ilmoittavana henkilönä olen tuntenut ottaneeni vastaan suuren haasteen onnistuneen toimintaprosessin kehittämisessä.

Toimintasyklistä toiseen minulla on ollut näytön paikka tehostaa toimintaprosessia. Ilmoitusmenettelykuukausien edetessä kehitysohjeiden läpivieminen on käynyt yhä työläämmäksi. Alkuvaiheen prosessin kokonaisuuden sisäistämisen jälkeen haasteeksi on muodostunut toimintatapamuutosten jalkauttaminen pysyvästi osaksi osallisten työruutuneita. Manuaalitiössä olen itse kokenut työlääksi myös mahdollisimman tehokkaiden vaihtoehtojen tiedonkeruumenetelmien pohtimisen sekä prosessin vaatimien töiden aikatauluttamisen.

Myös työtehtävien delegoiminen toisille prosessin osallisille on ollut haastavaa. Prosessin psykologisena omistajana minun on ollut vaikea luovuttaa lankoja käsistäni esimerkiksi prosessikokonaisuuden valvonnan ja konkreettisten ilmoitusten tekemisen osalta.

Prosessin omaksuminen omassa organisaatiossa

Toimintaprosessin aluksi jaoimme prosessin osallisille ohjausryhmässämme roolit työkohteittain. Jaoimme myös työtehtävät, mitä kunkin osallisen tuli ilmoitusmenettelyn onnistumiseksi tehdä. Hyvin pian kävi selväksi, että työnjako ei toteutunut suunnitellusti. Prosessin alkuvaiheessa syy työnjaon epäonnistumiseen oli täysin uuden toimintamallin omaksuminen ja vaikeus sovittaa työtehtävät jo valmiiksi kiireiseen aikatauluun. Prosessin edetessä oli todettava, että työtehtävien hoitaminen suunnitellulla tavalla ei onnistu. Toisten prosessin osallisten oli otettava toisia enemmän vastuusta lakivelvoitteiden hoitamiseksi.

Prosessin edetessä kävi hyvin selväksi myös se, ettemme olleet arvioineet ilmoitusmenettelyn lakisääteisten velvoitteiden aiheuttamaa työn määrää ja sen jakautumista osallisille oikein. Osa prosessin osallisista ei kokenut ilmoitusmenettelyn toimintaprosessia tarpeelliseksi. Sovittujen työtehtävien jättäminen prosessin muiden osallisten tehtäväksi kertoo osaltaan muutoshaluttomuudesta.

Lakivelvoitteiden aiheuttaman työmäärän sovittaminen osaksi omia työrutiineita olemassa olevien henkilöresurssien puitteissa on ollut osalle prosessin osallisia haasteellista. Oliko kyseessä sitten varsinainen muutosvastarinta, pelkkä haluttomuus tehdä uuden toimintamallin vaatimia töitä vai ymmärtämättömyys koskien lakivelvoitteiden hoitamisen välttämättömyyttä? Kysymyksiin vastauksia on etsittävä johdon ja ohjausryhmämme tulevista palavereista. Muutosjohtajuuden haaste on tunnistaa prosessin epäonnistumisen taustalla olevat tekijät ja löytää oikeat menetelmät juuri näihin tekijöihin puuttumiseksi. Osa tätä haastetta on tuoda tarpeeksi hyvin esille yhteys uuden toimintamallin ja organisaation menestymisen välillä.

Prosessin omaksuminen yhteistyöyhteyksissä

Aliurakoitsijat ovat omaksuneet velvoitteensa ilmoittaa työntekijätiedot päätoteuttajalle. Käytäntö ja tietojen ilmoittamisen aikataulu on kuitenkin vaihdellut runsaasti. Taloushallinto saa osan tiedoista jo työmaan aloitusvaiheessa tilausjärjestelmään kirjatusta chat-viesteistä ja henkilökorteista otetuista valokuvista. Osa aliurakoitsijoista on rutinoitunut merkitsemään tarvittavat tiedot laskulle. Tietoja sekä ilmoitetaan omatoimisesti että saadaan pyydettyä myös sähköpostitse. Mikäli aliurakoitsijan lasku työsuorituksesta menee suoraan työmaan omistavalle tai hallinnoivalle yritykselle, työnjohdon rooli on tiedonvälityksessä avainasemassa. Työnjohto joko itse selvittää tällaiset aliurakoitsijat ja heidän työntekijätietonsa tai antaa yhteystiedot taloushallinnolle tarvittavien tietojen selvittämiseksi.

Lisähaasteita menettelyn alkuvaiheessa aiheutti osan yhteistyökumppaneista vähäinen perehtyneisyys lakimuutoksiin ja niiden vaatimiin toimenpiteisiin. Sopimuksiin liittyvät oletukset, tiedon puute ja ilmoitusvelvollisuuden hoitamisen kokeminen työlääksi selittävät epäselvyyksiä päätoteuttajaroolin nimeämisessä. Toiset yhteistyökumppanit ovat enemmän halukkaita hoitamaan lakivelvoitteet itse kuin toiset.

Ilmoitusmenettelyn alkuvaiheen epätietoisuus päätoteuttajan nimeämisessä kuvastaa menettelyyn perehtyneisyyden heikkoa tasoa ja jopa muutosvastarintaa lakivelvoitteiden aiheuttamia toimia kohtaan. Lain ja tilanteen sallima toisen yrityksen nimeäminen päätoteuttajan rooliin kertoo halukkuudesta siirtää vastuu uusista lakivelvoitteista huolehtimisesta mahdollisuuksien mukaan muulle taholle. Tilajayritysten on kuitenkin ilmoitettava euromääräisen rajan ylittävät urakkasummat Verohallinnolle, joten kokonaan tiedonantovelvollisuuteen liittyviltä lakivelvoitteilta tilaajatkään eivät vältty.

Kaikkien prosessin osallisten suurin ongelma menettelyn alkuvaiheessa on ollut toimintamallin epämääräisyys ja keskeneräisyys. Ristiriitoja on aiheuttanut lakisääteisen, lisätyöksi koetun prosessin sisäistäminen osaksi työrutiineita. Motivaation löytäminen ja tavoitteiden asettaminen itsestä riippumattoman menettelyn toteuttamiseksi osana työnkuvaa on ollut yksi suurimmista haasteista prosessin osallisille. Sama lakisääteisyys ja ulkoisten tekijöiden ohjausvaikutus on heijastunut myös kehittämistehtävääni.

Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi ja sen arviointi

Rakentamisen tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi yrityksessämme on manuaalinen. Taloushallintohenkilöstö valvoo työmaakohtaisen ilmoitusprosessin toteutumisen alusta loppuun. Taloushallintohenkilöstö tekee myös konkreettisen luetteloiden ja lähetettävien ilmoitusten kirjaustyön. Toimintaprosessi käynnistyy siinä vaiheessa, kun yhteinen työmaa syntyy. Työnjohto kirjaa tilausjärjestelmäämme tiedot kohteen omista työntekijöistämme. Työnjohto kirjaa myös ulkoisen käyttöoikeuden, chat-viestinnän tai henkilökortista otettujen valokuvien avulla aliurakoitsijoiden työntekijät. Saamme työntekijätietoja lisäksi aliurakoitsijoilta saapuneiden laskujen rivitietoina ilmoitettuna. Mikäli tiedoissa on puutteita, kysymme niitä toimittajan yhteyshenkilöltä sähköpostitse tai puhelimitse.

Selvitämme euromääräisen rajan ylittävät Verohallinnolle ilmoitettavat työmaat järjestelmään kirjatun urakkasumman perusteella, jos mahdollista. Mikäli urakkasumma ei ole tiedossa, seuraamme järjestelmästä työmaakohtaisten kustannusten määrää. Ilmoitusvelvollisuuden euromääräistä rajaa lähestyvien, meneillään olevien rakennustöiden osalta taloushallintohenkilöstö selvittää mahdollisen ilmoitusrajan ylittymisen työnjohdolta. Taloushallintohenkilöstö tiedustele työnjohdolta kuukausittain myös uusien urakoiden laajuutta.

Taloushallintohenkilöstö tekee kuukausittain konkreettiset ilmoitukset Verohallinnolle Suomi.fi -verkkopalvelun avulla. Teemme ilmoitukset jokaisesta työmaasta erikseen. Omien työntekijätietojemme lisäksi ilmoitamme yksittäisen työmaan jokaisen vuokratyöntekijän ja aliurakoitsijan työntekijätiedot omina erillisinä ilmoituksinaan.

Tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin onnistumisen arviointi on ollut lähinnä sisäistä, yrityksemme ohjausryhmän jäsenten kesken tapahtuvaa arviointia. Kehittämismahdollisuuksista ja resurssihankinnoista on keskusteltu myös johdon kanssa.

Mitä auditointiin tulee, se on ollut yrityksessämme lähinnä vaatimustenmukaisuuden arviointia. Olemme toimineet lakivelvoitteiden edellyttämällä tavalla niillä resursseilla, jotka meillä on ollut käytettävissä. Tarkoituksenmukaisuuden arviointi on prosessissamme tullut esiin vasta viimeisten kehitysehdotusten myötä. Resurssihankinnoista puhuttaessa saamme auditointiin ulkoista perspektiiviä ohjelmistotoimittajaltamme tehdessämme prosessin tehostamisen kannalta tarkoituksenmukaisia ohjelmistohankintoja.

Pääsimmekö tavoitteeseemme tehokkaan ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin aikaan saamisessa? Emme täysin päässeet. Aliurakoitsijoiden oma-aloitteisen ilmoittamisen osalta prosessi toimii huomioon ottaen sen, ettei sähköistä kulunseurantaa ole käytössä. Oman yrityksemme osallisten kohdalla toiminnan tehostamisessa on parantamisen varaa. Ilman sähköistä kulunseurantajärjestelmää nykyisiä toimintamenetelmiämme voidaan tehostaa esimerkiksi urakkatietojen kirjaamisessa taloushallintajärjestelmään. Työnjohdon ja työntekijöiden on mahdollista kirjata aliurakoitsijoiden työntekijätiedot työmaiden hallintaohjelmistoomme järjestelmällisemmin. Tämä vaatii edelleen rutinoitumista sovittujen tehtävien suorittamisessa.

Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin kehittäminen jatkossa

Ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi on manuaalityönä henkilöstöresursseja käyttävä, hidas ja tarkkuutta vaativa prosessi. Ilmoitusten määrä on ollut hienoisessa kasvussa lakisääteisten velvoitteiden ensimmäisen voimassaolovuoden aikana. Mikäli jatkamme ilmoitusmenettelyä manuaalisesti Suomi.fi -verkkopalvelun kautta, lisääntynyt tietojen syöttäminen käsin lisää virheiden esiintymisen todennäköisyyttä.

Olemme ohjausryhmämme palaverissa tulleet siihen tulokseen, että toimintaprosessin tehokkaan läpiviemisen mahdollistamiseksi on välttämätöntä lisätä ohjelmisto- tai henkilöstöresursseja. Lakivelvoitteiden hoitaminen nykyisellä toimintamallilla käy jatkossa ylivoimaiseksi. Henkilöstöresurssien osalta voidaan alkuvaiheessa työmäärän jakamiseksi tasaisemmin harkita työharjoittelijan tai osa-aikaisen työntekijän palkkaamista taikka työntekijän vuokraamista. Pitkällä aikavälillä ohjelmistohankinta on kuitenkin välttämätön.

Ohjelmistohankintojen osalta on pohdittava eri vaihtoehtojen käytettävyyttä sekä kustannus-hyöty -suhdetta. Mobiilijärjestelmän tuoma automatiikka kattaa laajemmin koko ilmoitettavien työntekijöiden ketjun aina aliurakoitsijoiden työntekijöihin saakka. Mobiilisovellus on

selkeä reaaliaikainen ratkaisu työmaalle paikanpäällä sisään kirjautumiseen. Työmaakohtaiset paperiset seinäluettelot sisältävät manuaalisen virhemahdollisuuden- ja katoamisriskin. Työmaakohtaiset päätelaitteet taas ovat pienelle useita hyvinkin pieniä työmaita hallinnoivalle yritykselle liian kallis investointi.

Tuntiseurantaohjelmisto lisää jonkin verran automatiikkaa nykyiseen manuaalitehtävään verrattuna. Kyseisen ohjelmiston avulla aliurakoitsijoiden tiedot poimitaan valmiista rekisteristä. Työn suorittanut henkilö ja suorituspäivämäärä on kuitenkin valittava manuaalisesti. Tämä aiheuttaa sen, että joudumme yhä välillä tekemään korjausilmoituksia. Tuntiseuranta palvelee joka tapauksessa tiedonantovelvollisuuden lisäksi tehokkaasti myös muuta taloushallinnon kokonaisuutta. Ohjelmamoduulista on hyötyä palkkahallinnon, työmaakohtaisten kulujen reaaliaikaisten seurannan ja edelleen laskutuksen toiminnoille. Olipa käyttöönotettava ohjelmisto mikä tahansa, eniten ajankäyttöä säästää tuo yhteensopivuus jo olemassa olevien järjestelmiemme kanssa.

Resurssien lisääminen pienessä rakennusliikkeessä on aina tarkasti pohdittava kustannuskysymys. Koko toiminnan kannalta on otettava huomioon kuitenkin henkilöstön jaksaminen muutospaineissa. Lisäksi on huomioitava sidosryhmien kuten viranomaisten, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden tyytyväisyys toimintaan. Yhtenä edellytyksenä kokonaisuuden onnistumiselle on lakisääteisten velvoitteiden asiallinen hoitaminen, jotta yritys antaa sidosryhmilleen itsestään kuvan luotettavana rakennusalan toimijana.

Kehittämistehtävän hyödyllisyys ja oman asiantuntijuuden kehittyminen

Rakentamisen tiedonantovelvollisuuden velvoitteiden hoitamiseen liittyvän työn määrä yllätti ohjausryhmämme. Näin sitäkin huolimatta, vaikka yritimme varautua velvoitteista suoriutumiseen hankkimalla tietoa ja valmiuksia tiedotustilaisuuksista, henkilöstöpalaverien keskusteluista ja yhteistyökumppaneille laatimieni kyselyiden avulla.

Kehittämistehtävän hyödyllisyys organisaatiollemme tulee parhaiten esille tarkastelemalla ilmoitusprosessia kokonaisuutena. Kehittämistehtävän ansiosta olemme ymmärtäneet sen, kuinka laajasta kokonaisuudesta rakentamisen tiedonantovelvollisuus muodostuu. Sillä, missä roolissa osana prosessia toimitaan, on suurin merkitys vaadittavien toimenpiteiden kannalta. Aikataulutuksella ja sillä, että tietää yhteistyökumppaneiden yhteyshenkilöt, on merkitystä.

Myös yhteistyökumppaneiden konsultoinnin tarve on hahmottunut kehittämistehtävän tiedonantovelvollisuuteen tuoman perspektiivin myötä.

Oma asiantuntijuuteni on lisääntynyt kehittämistehtävän toteuttamisessa, toimintaprosessin suunnittelemisessa ja läpiviemisessä. Ilman aiheen valitsemista kehittämistehtäväkseni en olisi perehtynyt toiminnan toteuttamiseen prosessimuotoisena. Olen sisäistänyt myös vahvan muutosjohtajuuden merkityksen uusien toimenpiteiden käyttöön ottamisessa organisaatiossa.

Rakentamisen tiedonantovelvollisuuden kokonaisuuden ymmärtäminen on suurelta osin kehittämistehtävän ansiota. Ilman tätä kehittämistyötä ymmärrykseni olisi jäänyt pinnalliseksi. Emme olisi hankkineet tietoa sitä pakollista minimitasoa enempää, jolla olisimme yrityksessämme selviytyneet lähinnä päätoteuttajaroolin vaatimista lakivelvoitteista. Kehittämistehtävän ansiosta olen lisäksi tuntenut toimivani asiantuntijaroolissa konsultoidessani yhteistyökumppaneitamme.

Tutkimuksen luotettavuus

Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan erityisesti tutkijan roolilla on suuri merkitys tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa. Tutkijana olen ollut mukana niin konsultoijan kuin osallistujan roolissa. Prosessin osallisena olen vahvasti ollut mukana ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin suunnittelussa, toteuttamisessa, arvioinnissa ja jatkokehityksessä.

Kehittämistehtävää eettisesti tarkasteltaessa on huomioitava se riski, että tutkijan roolini subjektiivisuus on vaikuttanut aineiston hankintaan, analyysiin ja tulosten esittämiseen. Ohjausryhmämme muut jäsenet ovat huomioineet sen, että olen prosessin psykologinen omistaja. Yhdessä johdon ja ryhmämme jäsenten kesken olemme varmistaneet, että objektiivisuus on kuitenkin huomioitu aineiston hankinnassa, analyysissä ja tulosten esittämisessä.

Kehittämistyön luotettavuutta tarkasteltaessa huomio on kiinnitetty myös uskottavuuden ja todeksi vahvistettavuuden tarkasteluun. Kajaanin Rakennusremontti Oy:n ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin kohdalla uskottavuus ja todeksi vahvistettavuus perustuvat tutkimuksessa esitettyihin lukumääräisiin ja sanallisiin tuloksiin. Ohjausryhmäkeskusteluista ja henkilöstöpalavereista kirjaamani kokemukset ja kehitysehdotukset olen raportoinut totuudenmukaisina.

Tutkijan roolien vaihtelulla ei ole ollut merkitystä tutkimusprosessin ja tulosten merkityksellisuuden, toistuvuuden, kyllästeisyyden ja siirrettävyyden kannalta. Tulosten merkityksellisyys toteutuu ilmoitusmenettelyn prosessin jatkokehitystyössä. Kyllästeisyys on saavutettu tunnistamalla useiden ilmoituskuukausien jälkeen toistuvia käytäntöjä. Myös aliurakoitsijakyselyn vastausten samankaltaisuus ja toistuvuus eri vastaajien osalta on merkki kyllästeisyydestä.

Tutkimustulosten siirrettävyys on oma haasteensa. Kehittämistyön edetessä on käynyt ilmi, ettei manuaaliryhmä tehtävä ilmoittaminen ole mahdollista muualla kuin pienessä yrityksessä. Oman yrityksemme kohdalla henkilöstöresurssien raja on tullut vastaan. Tehokas ohjelmistojen käyttäminen vähentää käytettävää työaikaa ja minimoi virhemahdollisuudet. Siirrettävissä on siis lähinnä ajatus siitä, että järkevillä ohjelmistohankinnoilla on paras ilmoitusmenettelyn lakivelvoitteiden hoitamisen kustannus-hyöty -suhde myös pienessä yrityksessä.

Osittain siirrettävissä on tämän kehittämistehtävän perusteella todetut käytännöt selviytymiseen uuden toimintamallin käyttöön ottamisen tuomista muutospaineista ja muutostoiminnan haasteista. Kehitettyjen käytäntöjen siirrettävyys riippuu vastaanottavan yrityksen jo olemassa olevista käytännöistä ja toimintatavoista yrityksen kohdatessa muutostilanteita.

Olen kiinnittänyt huomiota myös kehittämistyön neutraalisuuteen. Tutkimukseen osallistuvat tavalla tai toisella ohjausryhmä, aliurakoitsija- ja vertaisyrityskyselyihin vastanneet yritykset, benchmarking-vierailuun osallistunut toimihenkilö ja ohjelmistotoimittajan tiedotustilaisuuden järjestäjät. Kaikki luetellut osallistujat olivat tietoisia siitä, että havainnoimalla tai kyselyjen avulla saatuja tietoja on käytetty nimettömänä hyväksi tässä kehittämistehtävässä.

Jatkotutkimusaiheet

Rakentamisen tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettely on ollut voimassa alle puolitoista vuotta. Lakimuutosten voimassaolon ajalta menettelyä on tutkittu jonkin verran, painopisteenä vaaditut käytännöt ja niiden toteuttaminen. Tiedonantovelvollisuuden tuomien hyötyjen tutkimisessa on jatkossa mahdollisuuksia painottaa eri näkökulmia. Hyödyllinen tutkimusaihe mielestäni olisi tiedonantovelvollisuuden toimintakokonaisuuteen liittyen esimerkiksi pienten ja keskisuurten yritysten kustannus-hyöty -suhteen selvittäminen. Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla ilmoitusmenettelyn avulla harmaan talouden torjunnassa saavutettujen hyötyjen alueellinen jakautuminen.

LÄHTEET

Alvesalo Anne & Hakamo Terhi. Valvontaa ja vastuuta ulkopuolisen työvoiman käyttöön. Tutkimus tilaajavastuulain toteutumisesta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 51/2009. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Anttila Pirkko. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy. Hamina.

Beerel Annabel. 2009/2010. Leadership and Change Management. SAGE Publications Ltd. Iso-Britannia.

EvryJydacom käyttäjäpäivät 2014, Oulu. Pohjois-Suomen verotarkastusyksikkö. Linjajohtaja Jarmo Lahdenperä. Suomen Tilaajavastuu Oy. Antti-Eemeli J. Mäkinen. Rakennusteollisuus RT ry. Ville Wartiovaara.

Herold David M. & Fedor Donald B. 2008. Leading Change Management. Leadership Strategies that really work. Stanford University Press. Kogan Page Limited. Yhdysvallat.

Hirvonen Markku, Lith Pekka & Walden Risto. Suomen kansainvälistyvä harmaa talous. Eduskunnan tarkastusvaliokunnan julkaisu 1/2010. Kopijyvä Oy. Espoo.

Kansanvalistusseura. Toim. Heikkinen Hannu L.T., Rovio Esa & Syrjälä Leena. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy. Vantaa.

Kiiskinen Satu, Linkoaho Anssi & Santala Riku. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Kotter John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillman Maarit. Oy Rastor Ab. Alkuperäinen teos: Leading Change. Harvard Business School Press. Yhdysvallat.

Kotter John P. 1999. On What Leaders Really Do. Simon & Schuster, Inc. Yhdysvallat.

Kuula Arja. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Laamanen Kai. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Luoma Jenni. 2015. Understanding Change Management through the Psychological Ownership Framework. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä. Luettu 9.5.2015. Saatavilla: https://remote.kajak.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/45564/,DanaInfo=jyx.jyu.fi,SSL+978-951-39-6129-9_vaitos10042015.pdf?sequence=1

Mattila Pekka. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum Media Oy. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

McNiff Jean & Whitehead Jack. 2000. Action Research in Organisations. Routledge. New York. Yhdysvallat.

Roberts Lon. 1996. Alkuperäinen teos: Process reengineering, the key to achieving breakthrough success. ASQC Quality Press. Milwaukee. Yhdysvallat. Suom. Roman Jani. Prosessi-reengineering. Prosessien systemaattinen uudelleenrakentaminen. Oy Rastor Ab.

Stringer Ernest T. 1996. Action Research. A Handbook for Practitioners. Sage Publications, Inc. Yhdysvallat.

Young Trevor L. 2000/2006. Successful Project Management. Kogan Page Limited. Yhdysvallat.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Aluehallintovirasto. Tiedotteet 2015. Rakennusalan tilaajavastuuvälvonta: laiminlyöntimaksuja lähes kolmen miljoonan edestä. Luettu 10.10.2015. Saatavilla: <https://www.avi.fi/web/avi/-/rakennusalan-tilaajavastuuvälvonta-laiminlyöntimaksuja-lahes-kolmen-miljoonan-edesta#.Vhlt8WuBhL8>

Arvonlisäverolaki. 1993/1501. Suomen Säädoskokoelma. Eduskunta. Helsinki. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Arvonlis%C3%A4verolaki>

Ilmoitin.fi -palvelu. Tervetuloa Ilmoitin.fi -palveluun. Luettu 2.7.2014. Saatavilla: <https://www.ilmoitin.fi/webtamo/sivut/Esittelysivu>

Laki aluehallintovirastoista. 2009/896. Suomen Säädoskokoelma. Eduskunta. Helsinki. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090896?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=aluehallintovirasto>

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. Nk. tilaajavastuulaki. 2006/1233. Suomen Säädoskokoelma. Eduskunta. Helsinki. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20tilaajan>

Laki veronumerosta ja rakennusalan veronumerorekisteristä. 2011/1231. Suomen Säädoskokoelma. Eduskunta. Helsinki. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111231?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20veronumerosta>

Laki verotusmenettelystä. 1995/1558. Suomen Säädoskokoelma. Eduskunta. Helsinki. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19951558?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20verotusmenettely%C3%A4>

Suomen Tilaaajavastuu Oy. Luotettava Kumppani -palvelu. Luettu 20.4.2015. Saatavilla: <https://www.tilaaajavastuu.fi/fi/luotettava-kumppani/>

Suomi.fi -palvelu. Työntekijätietojen rakentamisilmoitus. Luettu 2.7.2014. Saatavilla: http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/asioi_verkossa/lomakkeet/vh_ty/index.html

Suomen Tilaaajavastuu Oy. Veronumero.fi -palvelu. Velvollisuudet työmaalla. Luettu 20.4.2015. Saatavilla: <https://www.veronumero.fi/ohjeet/poikkeusmenettely/roolit-ja-velvollisuudet/velvollisuudet-tyomaalla/>

SurveyMonkey Brand Perception Survey. 2009. Luettu 26.5.2014. Saatavilla: <https://fi.surveymonkey.com/mp/aboutus/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Talousrikollisuuden ja harmaan talouden torjuminen rakennus- sekä majoitus- ja ravitsemisalalla. Verkkojulkaisu. Luettu 26.4.2014. Saatavilla: <http://www.tem.fi/index.phtml?C=97985&s=2685&xmid=4560>

Työsuojeluhallinto. Päättöteuttajien valvonta. Luettu 10.10.2015. Saatavilla: <http://www.tyosuoja.fi/tyoolot/rakennusala/paatoteuttajien-valvonta>

Työturvallisuuslaki. 2002/738. Suomen Säädöskokoelma. Eduskunta. Helsinki. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Ty%C3%B6turvallisuuslaki>

Valtioneuvoston asetus rakennustyön turvallisuudesta. 2009/205. Suomen Säädöskokoelma. Eduskunta. Helsinki. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090205?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=2009%2F205>

Verohallinto. 2014. Rakennusalan verovalvontahanke RAKSA 2008 - 2012 loppuraportti. Laatijat Karvonen Tuomo & Muinonen Pekka. Verkkojulkaisu. Luettu 20.4.2015. Saatavilla: http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Tiedotteet/Verohallinnon_Raksahanke_paljasti_tehokk%2832210%29

Verohallinto. Information reporting requirement in the construction industry. Luettu 10.10.2015. Saatavilla: http://www.vero.fi/en-US/Precise_information/Business_tax/Information_reporting_requirement_in_the%2832725%29#4.2%20Monthly%20reporting_x

Verohallinto. Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus. Luettu 2.7.2014. Saatavilla: [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Rakentamiseen_liittyva_tiedonantovelvoll\(32723\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Rakentamiseen_liittyva_tiedonantovelvoll(32723))

Verohallinto. Rakentamisilmoitukset - asunto-osakeyhtiön velvollisuudet. Luettu 11.10.2015. Saatavilla: http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Rakentamisilmoitukset/Rakentamisilmoitukset__asuntoosakeyhtioiden_velvollisuudet

Verohallinto. Urakka- ja työntekijätiedot ilmoitetaan sähköisesti. Luettu 2.7.2014. Saatavilla: [http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Rakentamisilmoitukset/Urakka_ja_tyontekijatiedot_ilmoitetaan_s\(32980\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Rakentamisilmoitukset/Urakka_ja_tyontekijatiedot_ilmoitetaan_s(32980))

LIITTEET

Kysely yhteisen työmaan tietojen ilmoittamisesta pääurakoitsijalle rakentamisen uusien velvoitteiden mukaisesti*** 1. Perehtyminen rakentamisen tiedonantovelvollisuuteen****Oletteko perehtyneet rakentamisen uusiin lakivelvoitteisiin?**

- ☐ Kyllä.
- ☐ Ei, emme ole perehtyneet uusiin rakentamisen lakivelvoitteisiin.

*** 2. Oletteko saaneet tarvittavaa tietoa uusista lakivelvoitteista? Jos olette saaneet tietoa, niin mistä?**

- ☐ Ei, emme ole saaneet tarvittavaa tietoa uusista lakivelvoitteista.
- ☐ Olemme saaneet tietoa Verohallinnon verkkosivuilta ja/tai
- ☐ Verohallinnon asiakastilaisuudesta ja/tai
- ☐ Rakennusalan verkkosivuilta ja/tai
- ☐ Yhteistyökumppaneilta ja/tai
- ☐ Sanoma- ja/tai aikakauslehdistä
- ☐ Jollakin muulla tavalla, miten

*** 3. Oletteko valmistautuneet uusien lakivelvoitteiden aiheuttamiin vaatimuksiin?**

- ☐ Ei, emme ole valmistautuneet uusien lakivelvoitteiden aiheuttamiin vaatimuksiin.
- ☐ Olemme keskustelleet tarvittavista toimenpiteistä henkilöstömme kanssa ja/tai
- ☐ Olemme hankkineet tai hankkimassa tarvittavia ohjelmistoja ja/tai laitteistoja tietojen keräämistä ja/tai ilmoittamista varten.
- ☐ Jollakin muulla tavalla, miten

*** 4. Tiedonantovelvollisuuden piirin kuuluvien tietojen ilmoittaminen päätoteuttajalle eli ilmoitusvelvolliselle**

Miten lähetätte työntekijätiedot ilmoitusta varten päätoteuttajalle? Valitkaa yksi tai kaksi mieleisintä vaihtoehtoa.

- ☐ Verkkolaskun liitteenä
- ☐ Laskulla (verkko- ja/tai paperilaskuun sisältyvänä rivitietona)
- ☐ Sähköpostin välityksellä
- ☐ Useita välityskanavia käyttäen
- ☐ Jollakin muulla tavalla, miten

*** 5. Kuinka paljon aiemmin pystytte toimittamaan yhteisellä työmaalla työskennelleiden työntekijöiden tiedot päätoteuttajalle, jotta päätoteuttajalle jää ilmoituksen koostamiseen tarvittava aika?**

Päätoteuttajan on toimitettava esimerkiksi 1.7.-31.7.2014 tiedot Verohallinnolle 5.9.2014 mennessä. Valitkaa yksi vaihtoehto.

- ☐ Kuunvaihteen laskutuksen yhteydessä 7 arkipäivää ilmoitettavan aikavälin loppumisesta.
- ☐ Kahden viikon kuluessa ilmoitettavan aikavälin loppumisesta.
- ☐ Kuukauden kuluessa ilmoitettavan aikavälin loppumisesta (=vähintään 5 arkipäivää ennen ilmoituksen toimittamisen takarajaa verohallinnolle).
- ☐ Emme tiedä vielä.

*** 6. Henkilötietojen ilmoittaminen: käytättekö tapaa (valitkaa yksi vaihtoehto)**

- ☐ Veronumero + sukunimi + etunimi + syntymäaika (suositus)
- ☐ Työntekijän sosiaaliturvatunnus (Verohallinnon mahdollistama vaihtoehto)
- ☐ Näitä molempia.
- ☐ Emme tiedä vielä.

*** 7. Mihin toivotte, että luettelo henkilöistä yhteisellä työmaalla tallennetaan tai laitetaan saataville? Valitkaa yksi tai kaksi mieleisintä vaihtoehtoa.**

- ☐ Sähköiseen tiedonsiirtojärjestelmään, kuten Dropbox, johon tarvittavilla tahoilla on käyttöoikeus tai linkki
- ☐ Työmaakohtaiseen kulunseurantalaitteeseen
- ☐ Matkapuhelinjärjestelmään
- ☐ Paperisena luettelona työmaalla
- ☐ Jollakin muulla tavalla, miten

*** 8. Nimeätkö vastuuhenkilön, joka huolehtii tietojen ilmoittamisesta/keräämisestä yhteisellä työmaalla työskentelevistä henkilöistä ylläpidettävää luetteloa varten?**

- ☐ Ei, emme nimeä vastuuhenkilöä tässä vaiheessa
- ☐ Nimeämme työnjohtajan ja/tai
- ☐ Toimistotyöntekijän ja/tai
- ☐ Jonkun muun, kenet

*** 9. Yhteyshenkilönne, joka huolehtii tietojen välittämisestä päätoteuttajalle Verohallinnolle tehtävää ilmoitusta varten?**

- ☐ Ei, emme nimeä vastuuhenkilöä tässä vaiheessa.
- ☐ Nimeämme työnjohtajan ja/tai
- ☐ Toimistotyöntekijän ja/tai
- ☐ Jonkun muun, kenet

*** 10. Tietoja ilmoittava taho ja menetelmä päätoteuttajan roolissa toimiessanne**

Ulkoistatteko ilmoitusvelvollisuuteen liittyvät toimenpiteet?

- ☐ Ei, emme ulkoista ilmoitusvelvollisuuteen liittyviä toimenpiteitä.
- ☐ Ulkoistamme toimenpiteet tilitoimistolle ja/tai
- ☐ Yhteistyökumppanille ja/tai
- ☐ Jollekin muulle taholle. Jos haluatte, voitte nimetä mille taholle

*** 11. Mikäli toimitte ilmoitusvelvollisen päätoteuttajan roolissa, mitä ilmoitustapaa käytätte? Valitkaa yksi tai useampi vaihtoehto.**

- ☐ Suomi.fi -verkkopalvelua
- ☐ Ilmoitin.fi -verkkopalvelua. Jos valitsette Ilmoitin.fi -verkkopalvelun, käytättekö ilmoittamiseen
- ☐ Taloushallinto-ohjelmistoa (ohjelmistorajapintana)
- ☐ Tietuekuvausta eli niin sanottua apu-excel -tiedostoa
- ☐ Emme tiedä vielä.

12. Mielipiteitä rakentamisen tiedonantovelvollisuudesta

Millaista hyötyä koette yrittäjän näkökulmasta tästä uudistuksesta olevan?

13. Millaisia haasteita koette yrittäjän näkökulmasta tästä uudistuksesta aiheutuvan?

14. Mitä muuta haluatte sanoa rakentamisen tiedonantovelvollisuudesta?

*** 15. Vastaajayrityksen tiedot**

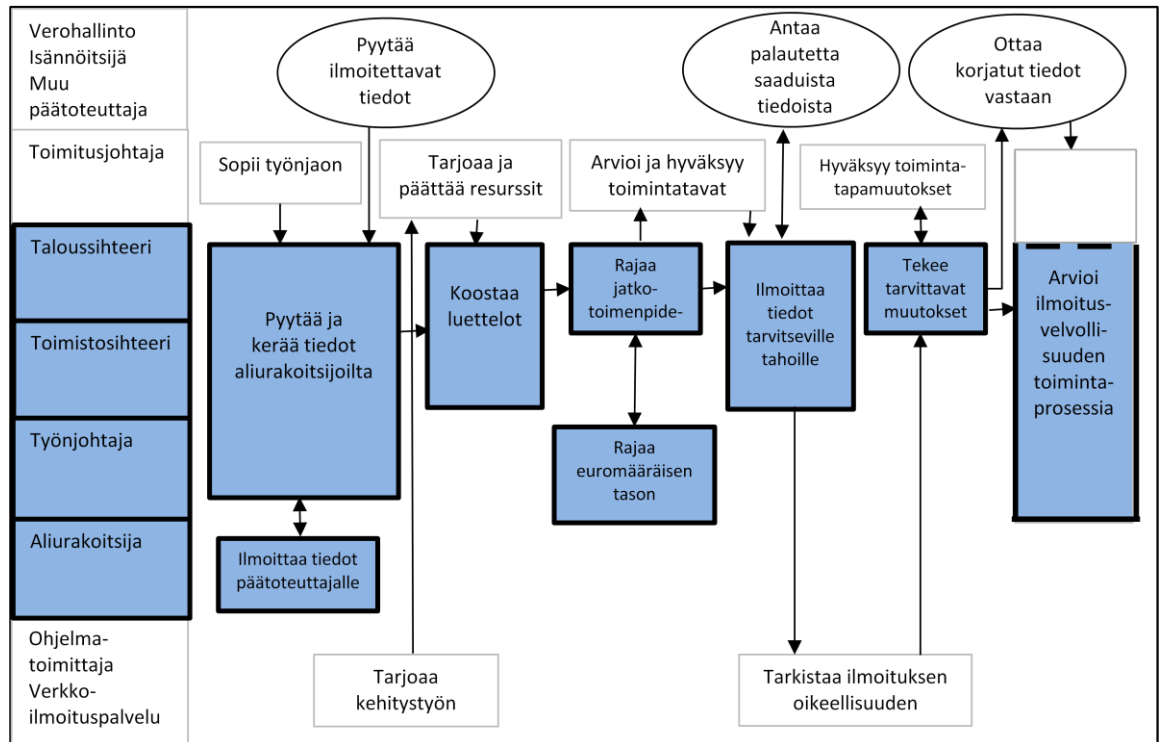
Yhteyshenkilön nimi:	<input type="text"/>
Yritys:	<input type="text"/>
Osoite:	<input type="text"/>
Paikkakunta:	<input type="text"/>
Sähköpostiosoite:	<input type="text"/>
Puhelinnumero:	<input type="text"/>

16. Yritystä ja yksittäisiä vastauksia koskevat tiedot jäävät vain tutkijan käyttöön. Tutkimuksesta ei käy ilmi yksittäisen yrityksen antamat vastaukset.

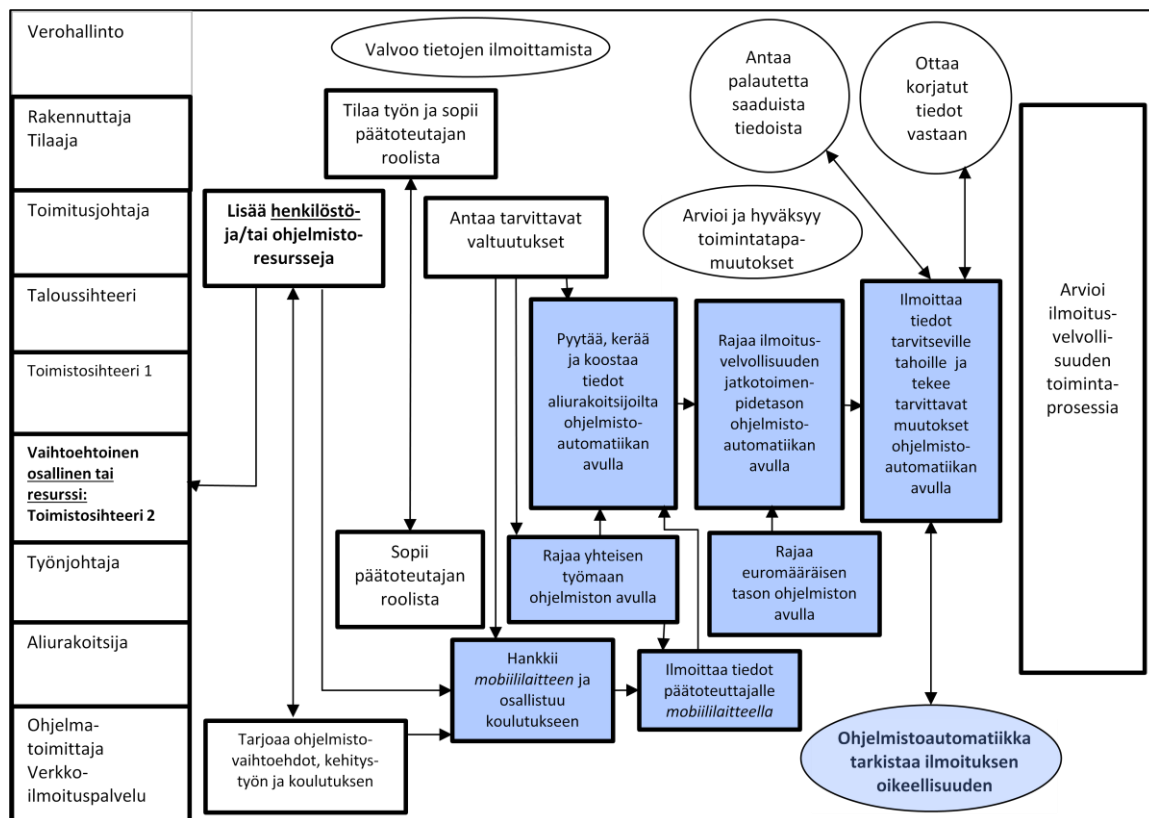
Yhteystietojanne käytetään ainoastaan yrityksenne ja Kajaanin Rakennusremontti Oy:n välisessä yhteydenpidossa keskinäisen ilmoitusmenettelyn toimintaprosessimme kehittämistä varten.

Kiitos vastauksistanne!

Annan mielelläni lisätietoja kyselystä: Anne Huusko, Kajaanin Rakennusremontti Oy, puhelinnumero, sähköpostiosoite.



Rakentamisen tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessi.
(Malli: Laamanen 2001, 288.)



Rakentamisen tiedonantovelvollisuuden ilmoitusmenettelyn toimintaprosessin jatkokehitystoimenpiteet. (Malli: Laamanen 2001, 288.)